UNIVERSIDADE FEDERAL SANTA CATARINA

CENTRO SÓCIO ECONÔMICO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

AMANDA FARIAS MAZUCO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:
CONSTRUÇÃO DE UM INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA A EMPRESA PIRES & ASSOCIADOS

Florianópolis
2018

AMANDA FARIAS MAZUCO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:

CONSTRUÇÃO DE UM INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA A EMPRESA PIRES & ASSOCIADOS

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD7304 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.
Enfoque: Aplicado
Área de Concentração: Recursos Humanos
Orientador (a): Helena Kuerten de Salles Uglione.

Florianópolis
2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Mazuco, Amanda
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO : CONSTRUÇÃO DE UM INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA A EMPRESA PIRES & ASSOCIADOS / Amanda Mazuco ; orientadora, Helena Uglione, 2018.
94 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2018.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Avaliação de Desempenho. 3. Competencias. 4. Recursos Humanos. I. Uglione, Helena. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

Amanda Farias Mazuco

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:

CONSTRUÇÃO DE UM INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA A EMPRESA PIRES & ASSOCIADOS

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 21 de junho de 2018.

_____

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

_____

Professora Helena Kuerten de Salles Uglione, Dra.
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

_____

Prof. Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Dra.
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

_____

Prof. Gabriela Mattei de Souza, Me.
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Gostaria de dedicar este trabalho para a minha família: Ricardo, Anna Paula e Paulo Ricardo, que nunca mediram esforços para me ajudar a crescer e conquistar meus sonhos e objetivos. São e serão a minha base para tudo, sempre.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer à minha família. Pode parecer óbvio e clichê, mas são realmente a base de quem eu sou. Meus pais, irmão, e avós. Me enchem amor e apoio incondicional para eu ser quem sou e chegar onde estou. No presente trabalho, principalmente, um agradecimento especial à minha mãe, Anna Paula, por ser meu maior exemplo pessoal e profissional. Espero um dia poder ser um pouco do que ela hoje é.

Ao meu namorado, Mário, por todo o apoio durante esse processo. Por ter me incentivado, encorajado, consolado, e até me "forçado" a sentar e escrever este trabalho, nos momentos – vários – em que qualquer desculpa era válida para eu não o fazer. Obrigada por também ser meu ponto de fuga quando eu já estava cansada demais para continuar.

Agradecer também às minhas amigas, presentes que a UFSC me deu, Caroline, Letícia, Pamela e Thaisy, que estiveram comigo durante os 4 anos da graduação, que se tornaram a minha família em Florianópolis, e que diariamente me ajudavam, apoiavam e animavam. Obrigada pela parceria meninas, sem vocês o caminho teria sido bem mais longo!

Por fim, mas não menos importante, um agradecimento especial a todos os profissionais que passaram pelo meu caminho nesse período. Desde os estágios, meu trabalho atual, até os professores da Universidade Feral de Santa Catarina. Todos contribuíram para o meu crescimento profissional, e para a formação de quem eu sou hoje. Obrigada, de coração.

“Mais que máquinas, precisamos de humanidade”.

Charles Chaplin

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo a criação de um instrumento de Avaliação de Desempenho para as funcionárias de empresa Pires & Associados. Identificou-se uma necessidade na empresa através da insatisfação das funcionárias quanto à avaliação de desempenho atual. Com isto, realizou-se um diagnóstico organizacional, onde fossem levantadas as carências deste processo, e aspectos desejados para um novo instrumento avaliativo. As informações foram coletadas através de entrevista com as diretoras, questionário com as funcionárias, e também observação e coleta de dados. Com os resultados da análise, foi possível elencar os pontos fortes e fracos da avaliação de desempenho existente, e, com base no modelo de avaliação por Competências, criar um novo instrumento de avaliação de desempenho para as funcionárias da empresa Pires & Associados que proporcionasse a análise das características de cada uma, e, proporcionasse um feedback construtivo, possibilitando o desenvolvimento profissional e pessoal.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Competência. Pires & Associados.

ABSTRACT

The purpose of this study is the creation of a Performance Evaluation tool for employees of Pires & Associados. A need was identified in the company through the dissatisfaction of the employees regarding the evaluation of current performance. With this, an organizational diagnosis was made, where the shortcomings of this process, and desired aspects for a new evaluation instrument were raised. The information was collected through interview with the directors, questionnaire with the employees, as well as observation and data collection. With the results of the analysis, it was possible to identify the strengths and weaknesses of the existing performance evaluation and, based on the Skills evaluation model, to create a new performance evaluation tool for Pires & Associados employees to provide the analysis of the characteristics of each one, and, providing constructive feedback, enabling professional and personal development.

Keywords: Performance Evaluation. Competence. Pires & Associates.

LISTA DE GRÁFICOS

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO

Considerando o cenário atual onde as empresas estão inseridas, com um processo de globalização avançado e o nível de competitividade cada vez mais acirrado, o mercado exige alta capacidade de inovação e eficiência operacional das organizações.

O mercado competitivo faz com que as empresas estejam sempre buscando novas estruturas e processos para atualização e consagração no mercado. De acordo com Lucena (2004), um ambiente de mudanças aceleradas impõe à empresa uma necessidade de adaptação, onde "a rigidez dos padrões administrativos terá de ser substituída pela flexibilidade" no que diz respeito a novas estruturas organizacionais, atualização de políticas, normas e procedimentos, etc.

Devido a isto, faz-se necessário a criação de ferramentas que busquem auxiliar os gestores na tomada de decisão, sendo uma delas abordada no presente trabalho: a Avaliação de Desempenho.

Com o intuito de identificar problemas e melhorar o desempenho da organização, Chiavenato (2016) descreve a avaliação de desempenho como sendo um processo dinâmico.

> É um meio que permite localizar problemas de supervisão e gerência, de integração à organização, de adequação ao cargo ocupado, de localizar possíveis dissonâncias, carências de treinamento e, consequentemente, estabelecer meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas. Na verdade, a avaliação do desempenho é um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações.

Pontes (1996) ainda trás como sendo uma avaliação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que a mesma desempenha, suas metas e resultados, e do seu potencial produtivo. O autor diz ainda que é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização.

O processo de avaliação de desempenho das organizações proporciona aos gestores um panorama das relações interpessoais no ambiente organizacional e a necessidade de melhoria continua em alguns setores, já que influencia diretamente no desempenho dos membros na organização. Com isso, é possível entregar aos colaboradores informações sobre a própria atuação, de forma que possam aperfeiçoa-la.

O desempenho de cada um reflete no sucesso da própria organização, além de funcionar como um importante elemento para o processo decisório. Por isso, essa é uma importante característica a ser avaliada.

No presente trabalho será analisado o contexto da Avaliação de Desempenho dentro da empresa Pires & Associados, que está no mercado desde 1993, e é uma empresa dedicada ao negócio de Turismo e de Eventos.

Com sede em Florianópolis, a empresa atua há 20 anos como representante comercial do Costão do Santinho Resort, Golf & SPA, e é responsável pela captação de eventos - congressos, feiras, convenções, reunião, etc. - para serem realizados nos espaços de evento do Resort.

Nos últimos anos, a Pires tem sido premiada como a campeã nacional de vendas nas convenções do Costão do Santinho, tendo cerca de 60 eventos captados em média por ano para o Resort.

Formada por 06 funcionárias, a empresa conta com a Diretora-Presidente Sra. Anita Pires e sua filha e sócia Juliana Pires, que além da administração geral da empresa, atua também como Gerente de Vendas ao lado de outras 02 executivas. Estas são responsáveis pela captação de eventos para serem realizados no Costão do Santinho, e contam com o apoio de 02 Executivas de Pesquisa que prestam todo o apoio na captação de clientes, pesquisas para prospecção e desenvolvimento de orçamentos, contratos e demais documentos necessários.

Por ser uma empresa pequena e familiar, a Avaliação de Desempenho se dá de forma muito informal, através de conversas avaliativas das Diretoras com as funcionárias, e também através das Metas de Vendas impostas pelo Costão do Santinho, onde é definida uma meta anual para cada executiva de venda.

Dada a informalidade no processo de avaliação de desempenho na empresa e aos benefícios identificados trazidos pelo tema, levanta-se o seguinte problema a ser abordado ao longo do presente trabalho: “Como estruturar a avaliação de desempenho das funcionárias da empresa Pires & Associados?”.

1.1 OBJETIVOS

Apresentado o panorama geral e identificado o problema a ser tratado, faz-se necessário a determinação de objetivos para nortear o presente trabalho, que se encontram descritos nos seguintes tópicos.

1.1.1 Objetivo Geral

Estruturar um instrumento para a Avaliação de Desempenho das funcionárias da empresa Pires & Associados.

1.1.2 Objetivos Específicos

a) Analisar como é feito atualmente o processo de Avaliação de Desempenho;
b) Verificar qual o objetivo das gestoras da empresa Pires & Associados quanto ao desempenho das colaboradoras;
c) Identificar pontos fortes e fracos da Avaliação de Desempenho existente;
d) Planejar e estruturar um instrumento de Avaliação de Desempenho;
e) Propor políticas para a implementação da Avaliação de Desempenho.

1.2 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho busca uma contribuição teórica e prática através da construção e posterior aplicação de um instrumento para Avaliação de Desempenho para a empresa Pires & Associados.

Este proporcionará um aprofundamento dos conhecimentos pertinentes aos sistemas de Avaliação de Desempenho, bem como aos temas que envolvem o mesmo, servindo como base para a elaboração de um sistema de avaliação de desempenho adequado, onde será possível entender a real contribuição das funcionárias avaliadas para a empresa, não apenas através de números.

A empresa não somente autorizou a elaboração desta pesquisa, como também colocou à disposição todos os dados necessários para a viabilização desta e, após a conclusão do estudo analisará as possibilidades de implantação do projeto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fim de solidificar os estudos sobre Avaliação de Desempenho, se faz indispensável à conceituação e o entendimento de como ela se relaciona objetivamente com o fim organizacional para o qual é proposta.

2.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Para buscar o entendimento da área de Recursos Humanos, bem como os campos que englobam este tema e os resultados que esta área proporciona ás organizações, faz-se necessário o entendimento de como surgiu este modelo de Gestão e o porquê ela é tão importante nos dias atuais.

Pacheco nos trás que inicialmente o trabalho vinha com o perfil de agricultura familiar e trabalho manual, com uma forma de produção simples e pessoal. Porém, na segunda metade do século XVIII, a revolução industrial nos trouxe uma nova perspectiva, de forma que o trabalho "deixou de ser exclusivamente manual e passou a ser maquinário" (CHIAVENATO, 1979 apud PACHECO, 2009, p. 14).

Após a revolução industrial, Wren (2005) relata que houve o aumento significativo do número de indústrias, e este foi o responsável pelo crescimento das organizações e o aumento no ambiente competitivo. Com o passar do tempo, os trabalhos começaram a ser mais complexos e de larga escala, exigindo maior organização, políticas administrativas, maiores decisões a serem tomadas, etc.

Assim, começou a se perceber a necessidade de um maior controle do trabalho, onde já não bastava somente a produção e o negócio em si, mas o gerenciamento da relação entre as pessoas e os processos. Conforme explicado por Chiavenato (2016, p. 174):

> As pessoas deixaram de ser fornecedoras de mão de obra para serem alçadas à categoria de fornecedoras de conhecimento e de competências, como parceiros – e não como empregados submetidos a um contrato formal de trabalho – da organização. Cada pessoa é uma cabeça, uma inteligência a serviço da organização, e não um simples conjunto de músculos e habilidades físicas.

As empresas são feitas de pessoas e talentos. O sucesso da organização está cada vez mais vinculado à forma de gerenciamento destes talentos, hoje considerados capitais humanos. De acordo com Bohlander e Snell (2013) "a expressão capital humano diz respeito ao valor econômico do conhecimento, das habilidades e aptidões dos funcionários de uma empresa". Chiavenato (2016) complementa ao dizer que "esse capital pode valer mais ou

menos, na medida em que contenha talentos e competências capazes de agregar valor à organização e torná-la mais ágil e competitiva".

Para a construção do capital humano, os gestores devem continuamente desenvolver o conhecimento, as habilidades e as experiências de seus funcionários, e buscar extrair o melhor desempenho destes. Como dito por Lewis Platt (2015, p. 1), diretor executivo da Hewlett-Packard (HP), "as empresas de sucesso no século XXI serão aquelas que conseguirem captar, armazenar e alavancar melhor o que seus funcionários sabem".

Bohlander e Snell (2013) alertam que, muitas vezes, os empresários com boas estratégias, planos de negócios, etc. falham por não compreender a importância da gestão de recursos humanos. Não basta um produto de sucesso, uma empresa lucrativa, se seus funcionários não estejam motivados, empenhados e alinhados com os objetivos da empresa. O comprometimento dos funcionários é o que faz a diferença na organização, e o que a levará ao sucesso ou ao fracasso.

Ainda conforme os autores, bons serviços e planos de negócios podem ser facilmente copiados, mas não há como copiar a qualidade dos funcionários. Os conhecimentos e habilidades destes são bens intangíveis, e estão entre os recursos mais valiosos que uma empresa pode utilizar.

Chiavenato (2016, p. 175) diz que:

> O papel dos gestores e executivos está mudando rapidamente. Eles estão se transformando em líderes democráticos e incentivadores. O tradicional papel gestor de pensar e de comandar pessoas foi bom para uma época que já passou: a Era Industrial. [...] A área de RH tradicional era centralizadora e monopolizadora: selecionava, treinava, avaliava e remunerava de acordo com suas políticas e processos internos. Agora, quem cuida disso são os executivos: os atuais gestores de pessoas. A área de RH sofreu uma metamorfose de órgão executor e operacional para constituir uma equipe estratégica de consultoria interna. Lidar com pessoas tornou-se uma responsabilidade de linha e uma função de staff.

2.1.1 Processos de Recursos Humanos

Conforme visto até o momento, nota-se que a Gestão de Recursos Humanos possibilita uma série de benefícios para a organização, sendo eles vantagens competitivas no mercado, melhora no desempenho, aproveitamento das diferenças para obter vantagem produtiva, etc. Estes resultados somente são possíveis de serem alcançados através de alguns processos, descritos na figura 1 abaixo e que serão abordados nos próximos parágrafos.

Figura 1 – Estrutura Geral da Gestão de Recursos Humanos

Fonte: BOHLANDER, SNELL. Administração de Recursos Humanos, 2013.

Os desafios do mercado competitivo e as preocupações para com os funcionários são itens que desenham os processos de recursos humanos. Conforme visto na figura 1, são vários os processos dentro da mesma área, que permitem desenvolver e proporcionar melhorias tanto para a organização quanto para as pessoas que dela fazem parte, sendo os principais deles explicados a seguir.

a) Planejamento

Como Planejamento, temos a integração do planejamento de RH com o planejamento estratégico. Bohlander e Snell explicam que com o planejamento estratégico temos um conjunto de procedimentos para auxiliar na tomada de decisão relacionada aos objetivos e às estratégias da empresa, ou seja, é o "modo como a organização se posiciona em relação aos concorrentes, a fim de conseguir sobreviver, criar valor e crescer no longo prazo." (BOHLANDER, SNELL. 2013). Também explicam sobre o planejamento de RH, cujo propósito é auxiliar os gestores na alocação dos recursos humanos de maneira mais efetiva, de modo que os objetivos da empresa sejam alcançados.

Com isto, temos o Planejamento Estratégico de RH, onde os dois planejamentos citados anteriormente se conversam. Para Silva (2002, p. 143) "saber identificar o correto ângulo de visão sobre as ações estratégicas na organização será o diferencial que garantirá a vantagem competitiva de nossas empresas em relação aos nossos produtos e serviços". O processo de planejamento então vem auxiliar os gerentes a identificar exigências de pessoal, avaliar a força de trabalho existente e determinar acréscimos ou substituições necessárias para atender necessidades futuras.

b) Recrutamento e Seleção

Segundo Marras, o processo de recrutamento de pessoal se dá com base em uma necessidade interna da organização no que diz respeito à contratação de novos profissionais. Tal necessidade origina-se por diversos motivos, como a rotatividade de profissionais, necessidade de aumento no quadro, entre outras, e deve ser emitida pelo responsável da área.

Como complemento, o processo de seleção "tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa" (MARRAS, 2016, p. 65). Aqui são analisadas as características dos candidatos em comparativo com as exigências do cargo a ser preenchido. Bohlander e Snell (2013) dizem que quando se define claramente as especificações necessárias para o cargo, isso auxilia os entrevistadores na diferenciação dos candidatos qualificados dos não qualificados, e também ajuda na redução de entrevistadores tendenciosos.

Dessa forma, entende-se que organizações com um processo de cargos e salários atuante e organizado beneficiam o processo de recrutamento e seleção, visto que proporcionam uma abordagem mais profissional e de gerenciamento mais efetivo.

c) Treinamento e Desenvolvimento

Como forma de buscar a melhoria contínua dentro da empresa, se faz importante também o processo de Treinamento e Desenvolvimento, que segundo Marcouse, Surridge e Gillepie (2013, p. 121), o "treinamento é um processo de instrução para o funcionário executar as tarefas relacionadas ao seu trabalho, e o 'desenvolvimento' auxilia o indivíduo a executar seu potencial máximo".

Marras (2016) reforça que este processo visa atualizar os conjuntos de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) relacionados diretamente a execução de tarefas ou a otimização no trabalho. Os programas de treinamentos nas organizações abrangem uma ampla gama de assuntos e envolvem funcionários de todos os níveis.

Internamente, o objetivo do treinamento é contribuir para que sejam alcançados os objetivos estratégicos globais da organização, "uma empresa introduz um programa de treinamento e desenvolvimento a fim de garantir o melhor retorno possível para seu investimento em pessoas" (MARCOUSE, SURRIDGE, GILLEPIE. 2013, p. 121). Ou seja, deve haver um interesse por parte das empresas em aplicar treinamentos e desenvolver o seu pessoal, pois isto pode ser revertido em bons resultados para a própria empresa.

d) Avaliação de Desempenho

Um sistema de avaliação de desempenho visa fornecer informações para que a empresa planeje e desenvolva suas provisões de recursos humanos. De acordo com Marras (2016, p. 165), este é "um instrumento gerencial que permite aos administrados mensurar os resultados obtidos por um empregado ou um grupo, em período e área específicos", como conhecimentos, metas, habilidades, etc.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) complementam que:

> A avaliação de desempenho tem como objetivo a adaptação do colaborador ao cargo, identificação das necessidades de treinamento, promoções e incentivos salariais aos bons desempenhos, melhoria nos relacionamentos hierárquicos, aperfeiçoamento de pessoal, estímulo à produtividade, feedback para o colaborador avaliado, e informações para tomada de decisões sobre transferências/dispensas e progressão/ascensão funcional.

e) Remuneração

No centro dos processos da gestão de pessoas, está o trabalho, e no centro do trabalho, está o cargo. Uma organização é um sistema de trabalho formado por pessoas que ocupam cargos, onde cada cargo é um conjunto de tarefas e responsabilidades.

Maximiano (2014, cap. 8) define que:

> Os cargos operacionalizam as relações entre empregados e empregadores. É por meio dos cargos que as pessoas trabalham, são recrutadas, selecionadas, treinadas, desenvolvidas, avaliadas e remuneradas. Praticamente todos os processos de gestão de pessoas dependem dos cargos.

A avaliação de cargos serve como base para o sistema de remuneração e para determinação do índice salarial. De acordo com Bohlander e Snell (2013, p. 366) "o valor avaliado de cada cargo em termos de sua classificação, classe, pontos ou valor monetário deve ser convertido em um índice de salário mensal, semanal, diário ou por hora". Entende-se então que uma boa definição dos cargos de uma empresa serve como base para uma boa definição de índice salarial.

Para o âmbito do presente trabalho, onde o foco se dará no processo de Avaliação de Desempenho, serão abordados a seguir maiores detalhes e informações sobre este processo tão importante para as organizações.

2.2 CONCEITOS E OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Conforme levantado por Marras (2016, p. 165) “o desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada”, ou seja, está diretamente relacionado a duas premissas do ser humano: o ‘querer fazer’, ligado à motivação e a eficiência para realizar algo, e o ‘saber fazer’, ligado à realização de algo com eficácia.

Lucena (2017, cap.6) completa que:

> O desempenho é a manifestação concreta, objetiva do que um indivíduo é capaz de fazer. É algo que pode ser observado, controlado e mensurado. Por essa razão, é, também, a principal fonte de informação que possibilitará projetar o que o indivíduo será capaz de fazer no futuro, pois suas competências revelam-se através do seu desempenho.

Com isto, entende-se que a avaliação de desempenho humano nas empresas é um fator muito importante, pois permite recolher informações estratégicas acerca das pessoas que formam a organização. Dentre as diversas utilidades de um instrumento de avaliação de desempenho, Gil (2005) e Marras (2016) listaram as principais como sendo:

a) Definir o grau de contribuição de cada empregado nos resultados da empresa;
b) Identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo;
c) Identificar os empregados que necessitam de aperfeiçoamento;
d) Identificar em que medida os programas de treinamento tem contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados;
e) Promover o autoconhecimento dos empregados;
f) Fornecer feedback aos empregados;
g) Obter subsídios para remuneração e promoção;
h) Obter subsídios para a elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

De acordo com Lucena (2017, cap.6), a avaliação de desempenho é um dos processos de gestão de Recursos Humanos mais utilizados pelas organizações, e salienta que: “a preocupação permanente com o desempenho humano e como torna-lo mais eficaz é o ponto de atenção máxima, uma vez que a qualidade e efetividade dos resultados empresariais são consequências do desempenho”, reforçando a importância de as empresas darem atenção para esse processo.

Entretanto, apesar de constatada sua importância, há quem levante questões sobre este assunto com relação à sua validade e vulnerabilidade, pois “o fato mais relevante dentro de todo o instrumento avaliativo é a subjetividade inserida no processo de julgamento praticado pelo ser humano – principalmente quando esse julgamento diz respeito a outro ser humano” (MARRAS, 2016, p. 167).

Ou seja, questionam o fato de a avaliação ser feita com base nos valores – percepção, impressão e julgamento – de quem julga, tornando o processo permeado de subjetividade e passível a contestações e questionamentos. Com isto, as organizações devem dar a devida atenção à formulação de uma ferramenta de avaliação de desempenho, para que a mesma não abra espaço para tais contestações e traga o devido retorno esperado pela empresa.

Bohlander e Snell (2013, p. 308) reforçam que:

> Bons sistemas de avaliação tem a capacidade de influenciar o comportamento dos funcionários e melhorar o desempenho de uma empresa. Um estudo mostrou que as organizações com fortes sistemas de gestão de desempenho são 40% a 50% mais propensas a superar os concorrentes nas áreas de crescimento de receita, produtividade, rentabilidade e valor de mercado.

A avaliação então se torna fundamental na gestão para que a organização lide de forma eficiente e eficaz com a incerteza do ambiente de trabalho, aumentando a probabilidade de sucesso. Sendo assim, pode-se dizer que é um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações.

2.3 PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

2.3.1 Abordagens da Avaliação de Desempenho

Antes de entrar na aplicação da avaliação de desempenho, primeiramente se faz necessário entender algumas abordagens e modelos existentes para melhor compreensão sobre qual será o enfoque necessário para construir o modelo de avaliação de desempenho desejado.

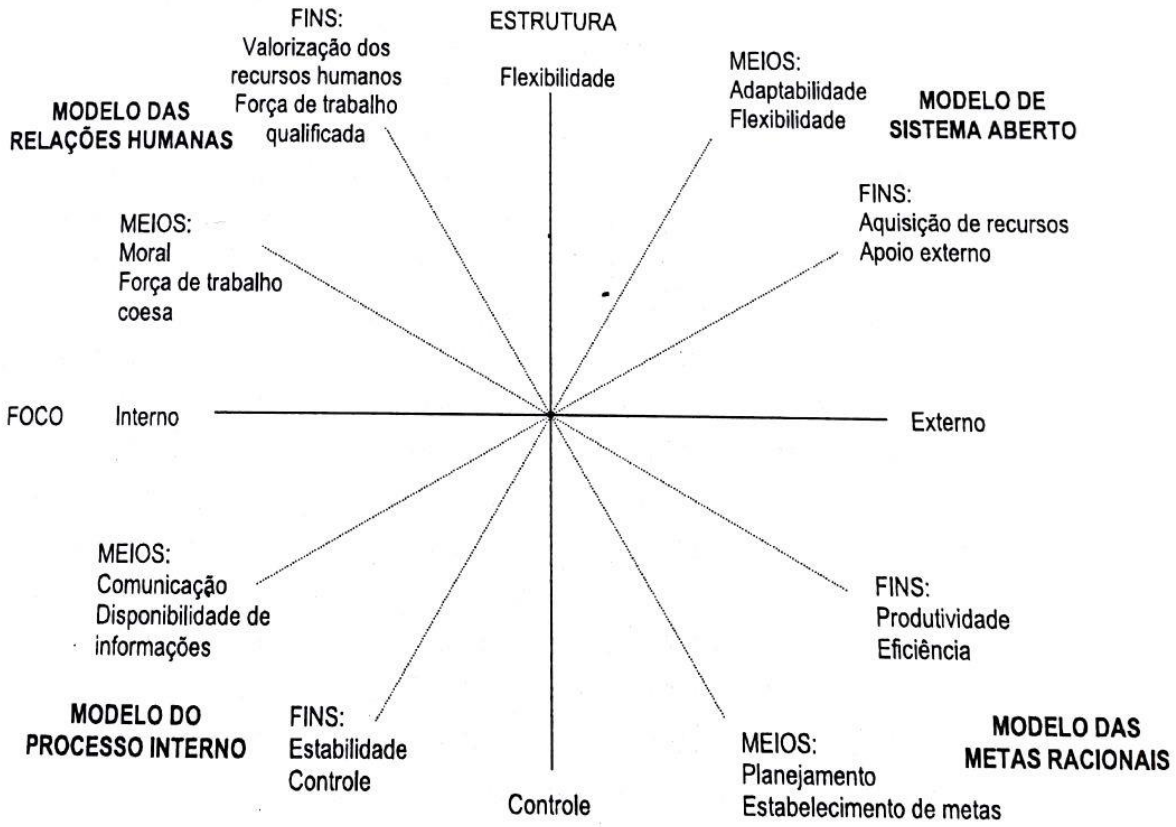
Dentre algumas abordagens, encontram-se a subjetivista e a objetivista. De acordo com Barbosa a abordagem subjetivista está relacionada ao fato de os itens avaliativos serem relacionados pelos próprios avaliadores, fazendo com que seja “atribuído ao avaliado qualidades e defeitos que são próprios do observador ou avaliador” (BARBOSA, 2013, p. 1). Devido a isto, Salles (2014, p. 85) ressalta que há muitas possibilidades de interpretação dos

resultados, uma vez que “não há um processo fundacional que permita verificar a veracidade ou falsidade dessas interpretações”.

Já na abordagem objetivista, a avaliação é feita com bases epistemológicas, onde o processo de avaliação da aprendizagem se dá através de testes e outros instrumentos de apreciação, onde se atribui qualidade ao que é avaliado. Ou seja, ao contrário da abordagem subjetivista, nesta abordagem “existe apenas uma realidade, independente dos interesses do avaliador, que opera de acordo com as leis naturais imutáveis” (SALLES, 2014, p. 83).

Além destas abordagens, Quinn e Rohrbaugh trouxeram em 1983, um dos mais importantes estudos sobre avaliação organizacional já realizados, onde os autores criaram o Modelo Espacial de Análise do Desempenho das Organizações (QUINN E ROHRBAUGH, 1983 apud SALLES, 2014, p. p.69), e abordam a existência de quatro tipos centrais de modelos de análise de eficácia, sendo eles: Modelos de Objetivos; Metas Racionais, Modelos de Sistemas Abertos, Modelos de Processos Internos e Modelos de Relações Humanas.

Figura 2 – Modelos de Analise de Eficácia



Fonte: QUINN E ROHRBAUGH 1983, apud SALLES 2014.

Dellagnelo (1996) e Salles ajudam a explicar estes modelos, e ressaltam a importância da avaliação de eficácia, pois a eficácia organizacional encontra-se no centro de todos os modelos organizacionais.

O Modelo de Metas Racionais são os mais antigos, mais utilizados e visam o grau de alcance dos objetivos organizacionais. Com ênfase no controle e no ambiente externo, tem como meio as metas fixadas e visam à produtividade x eficiência. Ainda de acordo com Dellagnelo: "são calcados numa visão de organização como um sistema fechado, racional e harmônico" (DELLAGNELO, 1996, p. 57) funcionando como um conjunto de partes onde cada uma desempenha o seu papel, na busca dos seus objetivos finais, e assim "a eficácia é alcançada quanto maior o grau em que as metas organizacionais forem atingidas" (SALLES, 2014, p. 71).

Já o Modelo de Sistema Aberto tem ênfase na flexibilidade e no foco externo, dando importância para a flexibilidade e adaptabilidade, visando apoio externo e aquisição de recursos, logo, crescimento. De acordo com Yuchtman e Seashore (1967, apud Salles, 2014, p. 72) esse modelo foi criado para suprir as falhas do modelo anterior, pois entendem que "a eficácia organizacional é definida como a habilidade em captar no ambiente, recursos fundamentais para o seu funcionamento", ou seja, a eficácia desse modelo consiste em captar as necessidades da organização e conseguir no ambiente externo os recursos para sua sobrevivência.

No quadro do Modelo das Relações Humanas, tem-se a ênfase na flexibilidade e no foco interno, levando em consideração a moral e a força de trabalho, resultando em uma valorização dos recursos humanos. Salles (2014, p. 72) traz que "nesta perspectiva, o desempenho organizacional depende da satisfação de seus integrantes e, para isso, deve lhes oferecer recompensas e incentivos", e aponta que um problema desta abordagem se refere à concentração nos indivíduos, perdendo o foco da organização como um todo.

Por fim, o Modelo dos Processos Internos, que possui foco no controle do ambiente interno, dando importância para a comunicação e gerenciamento da informação, e a estabilidade organizacional. De acordo com Dellagnelo (1996), este modelo resulta da combinação dos pontos fortes dos dois modelos anteriores, no que trata a importância dos resultados organizacionais e a sua relação com o ambiente externo. Assim, a eficácia "é verificada através dos processos internos de aquisição e utilização dos recursos, ao invés de ser verificada em um estado final" (CAMERON, WHETTEN, 1981 apud SALLES, 2014, p. 73).

Buscando relacionar as abordagens iniciais com os modelos elaborados por Quinn e Rohrbaugh (1983, apud Salles, 2014), é possível identificar que os modelos de metas racionais e de processos internos estão relacionados com a abordagem objetivista, visto que "estão centralizados em aspectos como integração, formalização e controle". Já os modelos de recursos humanos e sistemas abertos se relacionam melhor com a abordagem subjetivista, uma vez que estão relacionados com a flexibilidade, diferenciação e espontaneidade.

2.3.2 Operacionalização da Avaliação de Desempenho

Atualmente, existem diversas técnicas utilizadas para a avaliação de desempenho, desde as mais tradicionais até as mais avançadas, através das quais as empresas procuram levantar as principais características dos indivíduos em situações de trabalho, comparando o desempenho atual do funcionário com o desempenho esperado pela empresa.

De acordo com Chiavenato, tais tipos e métodos podem variar não só de uma empresa para outra, mas dentro da mesma empresa que trate de níveis diferentes de pessoal ou áreas de atividades diversas.

> Cada sistema atende a determinados objetivos específicos e a determinadas características do pessoal envolvido. Podem-se tanto utilizar vários sistemas de avaliação do desempenho como estruturar cada um deles em um método de avaliação adequado ao tipo e às características do pessoal envolvido. (CHIAVENATO, 2016, p. 119)

Por isto, se faz necessário identificar em cada organização fatores chaves para tornar a avaliação mais adequada para o perfil da organização, como definir quem irá realizar a avaliação, qual a metodologia aplicada ou qual o tipo de avaliação adequado.

2.3.2.1 Responsabilidade pela Avaliação

Dentro das organizações, a responsabilidade pela avaliação do desempenho das pessoas é de competência de alguém com maior cargo, mas pode variar muito de organização para organização. Com isto, existem algumas formas de aplicar esta avaliação, como levantado por Chiavenato:

> Conforme a política de recursos humanos adotada pela organização, a responsabilidade direta pela avaliação do desempenho das pessoas pode ser atribuída

> ao gestor, ao próprio indivíduo, ao indivíduo e seu gestor conjuntamente, à equipe de trabalho ou ao órgão de RH. (CHIAVENATO, 2016, p. 110)

A avaliação aplicada diretamente pelo gestor é a mais utilizada pelas empresas, e se baseia no entendimento de que "o líder conhece sua equipe e pode ajudá-la na sua condução rumo aos objetivos da empresa" (MALHEIROS, ROCHA, 2014, cap. 8). Nesse modelo são analisados aspectos técnicos e comportamentais individuais, necessários ao alcance dos objetivos da empresa e à manutenção de relações interpessoais saudáveis no dia a dia dos colaboradores.

Na avaliação realizada pelo próprio indivíduo, também conhecida como auto avaliação, Chiavenato (2016) explica que cada pessoa se avalia quanto ao seu desempenho, eficiência e eficácia, tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pelo gestor ou pela área de recursos humanos. De acordo com Malheiros e Rocha (2014) esse modelo tem sido adotado nas empresas como forma de diminuir a subjetividade do olhar da liderança sobre o desempenho do colaborador.

Dentre outros modelos, há também a avaliação 360º, que trata de um modelo onde há participação de vários elementos, como: subordinados, superiores, clientes internos e externos, fornecedores, etc., ou seja, "representa a inclusão de todas as pessoas que atuam direta ou indiretamente na organização" (CHIAVENATO, 2016, p. 114). De acordo com Marras (2016), recebe o nome de "avaliação 360 graus" pela dimensão que assume o campo de feedback e por refletir diferentes pontos de vista. Com isso, o avaliado consegue comparar sua auto avaliação com a percepção de outras pessoas, e assim identificar seus pontos falhos e as oportunidades de melhoria e de desenvolvimento.

2.3.2.2 Metodologia da Avaliação

De acordo com Chiavenato (2016), são quatro os métodos tradicionais mais utilizados para avaliação de desempenho: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo e incidentes críticos.

O método de escalas gráficas é um dos mais antigos e mais utilizados, e é baseado na avaliação de alguns fatores determinantes daquilo que a organização define como "desempenho". "Esses fatores podem mensurar tanto quantidade quanto qualidade do trabalho, conhecimentos, cooperação, assiduidade, iniciativa, criatividade etc." (MARRAS, 2016, p. 168). É composto por um formulário que lista os fatores avaliados na horizontal, e os níveis ou graus de desempenho na vertical. Esse método é criticado por sua superficialidade,

generalização, subjetividade, rigidez e por reduzir a avaliação a valores numéricos (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, apud REIFSCHNEIDER, 2008).

O método de escolha forçada, de acordo com Reifschneider (2008), também focaliza aspectos comportamentais, mas utiliza blocos de frases descritivas ao invés de pontuação, "consiste em avaliar o desempenho das pessoas por intermédio de frases descritivas de alternativas de tipos de desempenho individual" (CHIAVENATO, 2016, p. 128). Porém, de acordo com Chiavenato (2016), apesar da fácil aplicação, é um método de planejamento complexo, que não permite uma visão global, e é pouco conclusivo.

A pesquisa de campo segundo Reifschneider (2008) é considerada um dos mais completos dos métodos tradicionais. É um modelo baseado em entrevistas realizadas pelo superior imediato, avaliando o subordinado através de fatos e situações. "É um método de avaliação mais amplo que permite, além de um diagnóstico do desempenho, a possibilidade de planejar com o superior imediato seu desenvolvimento no cargo e na organização" (CHIAVENATO, 2016, p. 132).

Por fim, o método de incidentes críticos se baseia em instâncias de desempenho positivas ou negativas e não em desempenho normal, onde "o avaliador concentra-se em determinar os grandes pontos fortes e fracos de quem está sendo avaliado, apontando comportamentos extremos e sem analisar especificamente traços de personalidade" (MARRAS, 2016, p. 168).

2.3.2.3 Tipos de Avaliação de Desempenho

A mensuração e a avaliação de desempenho têm como elemento fundamental o uso de indicadores. De acordo com Lugoboni, um indicador de desempenho está relacionado à possibilidade de relacionar os resultados aos fenômenos observados, através de um conjunto de regras estabelecidas. Para isto:

> o conjunto de indicadores deve ter algumas características que possibilitem a eficácia dos processos de mensuração e avaliação do desempenho na organização: devem ser relevantes; devem ser precisos; devem cobrir um espectro amplo; e devem ser fáceis para avaliação (ROOS & ROOS, 1997 apud LUGOBONI, 2017, p. 23).

Um dos indicadores existentes para a avaliação de desempenho é a competência. "O conceito de competência é um dos temas mais discutidos nas pesquisas que se debruçam nos processos de gestão de pessoas" (MALHEIROS, ROCHA, 2014, cap. 6).

Atualmente, a preocupação com as competências surge em resposta a um ambiente competitivo, onde as empresas buscam novos modelos de gestão para adequar seus colaboradores às suas estratégias de negócios. Apesar de, ao longo do tempo, muitos autores conceituarem competência de forma distinta, “a maioria converge para o entendimento de que a competência seria uma combinação de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (fazer)” (MALHEIROS, ROCHA, 2014, cap. 6). E, com isto a competência seria a entrega final e a chave para a avaliação de novas estratégias.

Figura 3 – O que é Competência

Fonte: Malheiros e Rocha, 2014.

As competências baseadas no CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) podem ser avaliadas tanto no campo individual, quanto organizacional. De acordo com Brandão, as competências organizacionais estão relacionadas com o histórico da empresa, a características como missão, visão, valores, cultura, etc. Ele afirma que “as competências organizacionais definirão as individuais, que farão com que os objetivos organizacionais sejam atendidos” (BRANDÃO, 2017, cap. 1).

Quanto às competências individuais, o autor atribui às características adquiridas pelas pessoas em sua trajetória de vida: “sua história, seus conhecimentos, sua experiência com os clientes, fornecedores, suas motivações internas, sua personalidade” (BRANDÃO, 2017, cap. 1). Tais características são resultados de experiências pessoais e profissionais, que vão formando uma gama de conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais.

Malheiros e Rocha também colocam que, uma vez que as competências podem ser individuais ou organizacionais, há a possibilidade de uma avaliação pessoal ou de uma organização como um todo. Os autores ainda trazem que:

> Há quem defenda que a competência organizacional é fruto das competências individuais. Certamente o é. Mas não é possível analisar tal competência pelo coletivo das individuais. As organizações, com o passar do tempo, desenvolvem conhecimentos que são próprios, o que faz com que elas passem a desenvolver competências individuais. Ou seja, é um caminho de mão dupla: o profissional desenvolve competências para a empresa, e a empresa desenvolve competências no profissional. (MALHEIROS, ROCHA, 2014, cap. 6).

Entretanto, para se realizar uma avaliação – seja individual ou organizacional, faz-se necessário reconhecer as competências necessárias à organização, para servirem como base para uma avaliação mais eficaz. Cada empresa pode elencar as competências que identificarem necessárias de acordo com a sua realidade. A exemplo disso, apresenta-se na figura 4, algumas das competências que podem ser adotadas no processo para a avaliação de desempenho.

Figura 4 – Lista de Competências

Dicionário de Competências		
	Competência	**Definição**
1	Administração de Conflito	Habilidade para administrar situações de estresse sem perder a calma, mediando conflitos com êxito entre indivíduos.
2	Administração do Tempo	Capacidade de organizar as atribuições e responsabilidades e entregar dentro dos prazos acordados.
3	Agilidade	Capacidade de administrar excesso de demanda demonstrando rapidez em seus processos.
4	Atenção	Capacidade de ter atenção a detalhes importantes, sem perder o foco.
5	Autodesenvolvimento	Habilidade de desenvolver-se de forma voluntária, buscando todos os recursos possíveis que auxiliem no crescimento pessoal e/ou profissional.
6	Bom Humor	Capacidade de manter constância de humor, sempre contagiando positivamente.
7	Capacidade Analítica	Habilidades de analisar dados, nem sempre relacionados entre si, e a partir desta análise produzir informação de valor ou conhecimento. Capacidade de receber informações de várias fontes e organizar esta informação de forma racional.
8	Comprometimento	Capacidade de demonstrar compromisso com seus resultados e com a empresa.

9	Comunicação	Ação de transmitir mensagem de forma clara, objetiva, de modo a ser compreendida pelo receptor.
10	Cooperação	Capacidade de contribuir voluntariamente com a equipe ou clientes.
11	Criatividade	Capacidade de criar ideias inovadoras.
12	Dinamismo	Capacidade para administrar vários projetos paralelos com qualidade e eficácia.
13	Disciplina	Capacidade para manter ordem e disciplina na sua área de trabalho e com relação a normas e procedimentos.
14	Disponibilidade	Capacidade de demonstrar solicitude e cortesia para contribuir com um colega ou com um novo projeto.
15	Empatia	Capacidade de se colocar no lugar do outro, perceber sentimentos e emoções e interagir de forma positiva.
16	Equilíbrio Emocional	Capacidade de demonstrar equilíbrio nas situações adversas ou de grandes desafios.
17	Estratégia	Capacidade de criar e reformular estratégias constantemente para garantia dos resultados.
18	Ética	Capacidade de agir em conformidade com os valores éticos da empresa em suas ações profissionais.
19	Feedback	Habilidade de fornecer dados a uma pessoa, ajudando a melhorar o seu desempenho, contribuindo para que atinja seus objetivos.
20	Flexibilidade	Capacidade de ser maleável, aberto a novas ideias e mudanças.
21	Fluência Verbal	Capacidade de oratória e expressão verbal.
22	Humildade	Tratar o outro com respeito, colocando-se no mesmo nível, independente da posição hierárquica que ocupa.
23	Iniciativa	Capacidade de tomar iniciativas para resolver problemas, de forma voluntária.
24	Liderança	Habilidade de influenciar pessoas, contribuindo para seu desenvolvimento, delegando responsabilidades, mantendo-os motivados e orientando-os para que atinjam seus resultados.
25	Negociação	É uma troca de convencimentos, onde uma parte persuade a outra, apresentando os benefícios mais relevantes em relação ao ponto de vista defendido.
26	Organização	Capacidade de organizar tarefas e compromissos utilizando ferramentas como organizar agenda, lembretes e outras pertinentes à situação.
27	Persistência	Capacidade de ser determinado diante dos seus objetivos, adversidades, reformulando seus planos até atingir o que planejou.
28	Planejamento	Capacidade de planejar e redefinir planos para atingir suas metas e resultados.
29	Relacionamento Interpessoal	Capacidade de se relacionar em harmonia, sabendo lidar com as diferenças, respeitando o próximo.
30	Rendimento sob Pressão	Capacidade de manter sua produtividade mesmo em situações de pressão.
31	Saber Ouvir	Capacidade de ouvir atenção e respeito.
32	Tomada de Decisão	Capacidade de ser ágil e assertivo para tomar decisões difíceis.
33	Visão Sistêmica	Capacidade de conhecer o todo na sua extensão dos negócios.

Fonte: GAM, 2014.

Com base nestes elementos, é possível ter uma base para iniciar a avaliação de desempenho de uma empresa, ou individual. Para Durand (1998, apud Barreto, Leoni e Angeloni, 2015), esses elementos são interdependentes e, portanto, devem ser assim tratados para apoiar a eficiência e a eficácia exigida pelas empresas. O autor coloca, ainda, a importância de os indivíduos organizacionais gerirem sua “carteira de competências”, engajando-se em um processo de aprendizado contínuo.

3 METODOLOGIA

O presente capítulo buscar apresentar a metodologia utilizada para a confecção deste trabalho, iniciando pelo Tipo de Estudo, seguido pelos Sujeitos da Pesquisa, Coleta de Dados, e, por fim, as Limitações de Estudo.

3.1 TIPO DE ESTUDO

Este trabalho trata-se de uma pesquisa aplicada – visto que busca solucionar um problema de determinada empresa em específico – e traz uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo quanto ao seu objetivo. Diz-se de caráter exploratório por apresentar levantamento bibliográfico acerca do tema proposto, para ampliar o conhecimento sobre o mesmo.

Para Gil (2005, p. 43),

> As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideais, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

O caráter descritivo deve-se ao fato de o estudo apresentar características da realidade da organização em relação à avaliação do desempenho e outros aspectos que a envolvem. De acordo com Gil (2005) as pesquisas descritivas têm como principal objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Já o caráter qualitativo traz uma abordagem que, segundo Richardson (1990), pode descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de variáveis, compreender os processos vividos por determinado grupo e permite o entendimento das particularidades de comportamentos dos indivíduos. Na abordagem qualitativa, o pesquisador participa, compreende e interpreta as informações coletadas.

3.2 SUJEITOS DO ESTUDO

No presente trabalho, o estudo será realizado com as 06 colaboradoras da empresa Pires & Associados, sendo estas 02 diretoras e 04 funcionárias, visto que a equipe é pequena e de fácil acesso a todas.

Para a realização da busca das informações, é preciso contar com técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como: questionário, observação, análise documental, pesquisa bibliográfica, etc. Essas técnicas serão mencionadas a seguir.

3.3 COLETA DE DADOS

Esta etapa consiste na "aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados· previstos" (GIL, 2005, pg. 165).

Nesta pesquisa foram utilizados dados primários e secundários de coleta de informações. Segundo Mattar (2005), nos dados primários, a coleta de informações é feita pelo pesquisador em contato direto com o entrevistado, no intuito de responder a sua questão de pesquisa com maior precisão e maior riqueza de. Já os dados secundários são informações que já foram coletadas, tabuladas e analisadas, estando à disposição para consulta, para auxiliar e embasar nas pesquisas e questionamentos realizados neste estudo.

As entrevistas realizadas foram semiestruturadas, onde, segundo Zanella (2007), seguem um roteiro pré-definido, porém sem se prender rigidamente às perguntas. Com isto, a conversa flui conforme as declarações do entrevistado, sendo possível muitas vezes coletar mais informações do que o planejado.

Outro método utilizado foi o de observação, onde este "utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos e fenômenos que se deseja estudar". (LAKATOS e MARCONI, 2003, p. 107).

Com relação aos dados secundários, buscaram-se fontes da própria organização, como manuais internos, *home page*, além de pesquisas feitas em livros, na internet, em artigos, etc. Abaixo, na tabela 1, foram listados os objetivos específicos e o tipo de coleta de dados aplicados para cada um:

Tabela 1 – Objetivos específicos e o tipo de coleta de dados

Objetivo Específico	Coleta de dados
Analisar como é feito atualmente o processo de Avaliação de Desempenho	Observação e coleta documental.
Verificar qual o objetivo dos gestores da empresa Pires & Associados quanto ao desempenho das colaboradoras	Entrevista.
Identificar pontos fortes e fracos da Avaliação de Desempenho existente	Questionário e observação.

Planejar e estruturar um modelo de Avaliação de Desempenho	
Propor políticas para a implementação da Avaliação de Desempenho	

Fonte: Realizada pela autora, 2018.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Gil (2005) nos traz que a análise vem com o intuito de organizar e sintetizar os dados, de forma que eles forneçam respostas paras os problemas propostos para o trabalho. Com isto, foram analisados os dados primários e secundários obtidos durante a coleta de dados, para estabelecer as respostas e considerações com relação aos objetivos traçados anteriormente.

Na análise da entrevista, baseada em entrevista semiestruturada, e do questionário aplicado buscou-se identificar a atual forma de avaliação de desempenho adotada na empresa, bem como os pontos fortes e fracos da mesma, além das percepções sobre a avaliação de desempenho existente, informações de cunho necessário ao direcionamento da pesquisa.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O presente estudo limita-se a estruturar um instrumento para a Avaliação de Desempenho das funcionárias da empresa Pires & Associados, não se comprometendo a implementar realmente o processo, devido à limitação de tempo que se dispõe para a realização de um trabalho de conclusão de curso.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será apresentada a empresa Pires & Associados, a avaliação de desempenho existente atualmente na empresa, bem como um levantamento sobre a percepção das diretorias e funcionárias com relação à mesma.

Com base nestes fatores e juntamente com a teoria vista no presente trabalho, será realizada a estruturação de um instrumento para a avaliação de desempenho dos colaboradores da empresa.

4.1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Pires & Associados é uma empresa atuante há 25 anos no mercado de turismo e eventos, contando com uma rica carteira de clientes estaduais, e de grande representação nacional.

Tem como diretora-presidente a Sra. Anita Pires, personalidade conhecida no setor de turismo e eventos nacional, listada entre as “25 personalidades mais influentes no turismo brasileiro” pela revista especializada Panrotas no ano de 2013.

A empresa atua no mercado de Santa Catarina, e há 20 anos é representante comercial do Costão do Santinho Resort, Golf & Spa, com foco na captação de eventos a serem realizados nos espaços de eventos do hotel, como convenções de vendas, congressos nacionais e internacionais, treinamentos, confraternizações, reuniões de planejamento, grupos, dentre outros.

Dedicada em criar soluções para os clientes, a empresa busca atender as necessidades e construir, além de soluções, sonhos na área de turismo e eventos. Possui uma política de qualidade que busca:

- Desenvolvimento estratégico do turismo de negócios e de eventos;
- Apresentar soluções que satisfaçam as necessidades dos clientes;
- Motivar e desenvolver os colaboradores;
- Estabelecer parcerias com fornecedores e clientes;
- Conquistar resultados que garantam o crescimento da empresa.

Para isto, a empresa conta com uma equipe multidisciplinar formada pela Diretora-presidente Anita Pires, Diretora Financeira e Gerente de Captação de Santa Catarina Juliana Pires – que também atua como executiva de contas, 02 Executivas de Contas, 01 Executiva de Pesquisa e 01 Back. A Gerente de Captação de SC juntamente com as Executivas de Contas

são responsáveis pela carteira de clientes do estado e pela captação de eventos das mesmas. A Executiva de Pesquisa é responsável pelas pesquisas de eventos por adesão – congressos de áreas médicas e universidades – auxiliando as executivas na captação, e a Back atua com suporte para as executivas de contas, sendo responsável pela parte operacional de orçamentos, contratos, cadastros no sistema e afins.

Gráfico 1 – Organograma da empresa Pires & Associados

Fonte: Pesquisa realizada pela autora, 2018.

4.2 ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EXISTENTE

Atualmente o único meio formal para a análise do desempenho das funcionárias da empresa Pires & Associados é através de uma meta financeira. Esta meta é estipulada pelo Costão do Santinho, e se aplica somente para as Executivas de Contas, pois são as responsáveis pela captação de eventos.

A meta é contabilizada em cima de uma projeção dos eventos já fechados para o ano seguinte por cada uma das executivas, junto com uma média dos eventos que ainda estão em negociação, e combinada com a projeção financeira de necessidades do Costão, resultando em um valor a ser alcançado como meta para o ano seguinte.

Este valor é atribuído a cada escritório de vendas, e então distribuído proporcionalmente para as executivas. Para melhor acompanhamento dos números, a meta é atribuída para cada executiva, e distribuída mensalmente, para que assim se tenha um controle de como está o desempenho e a busca para o fechamento da meta total.

A avaliação de desempenho através da meta financeira estipulada pelo Costão do Santinho não é aplicada através de um método formal. Ela é apresentada para todos os funcionários da parte comercial no final do ano, durante a convenção de vendas do hotel, e mensalmente é feito o acompanhamento para avaliar o andamento das vendas – sem feedback individual ou análise geral, apenas a divulgação dos números.

Com isto, a cada início de mês a gerente de captação de SC apresenta os números do mês anterior para as executivas, explicando se a meta está se perfazendo ou quanto falta para alcançá-la. Assim, possibilita a reflexão de cada executiva para fazer uma autoanalise e perceber o que está funcionando ou o que precisa melhor desenvolver para conseguir atingir os números.

4.2.1 Verificação dos objetivos das gestoras da empresa Pires & Associados quanto ao desempenho das colaboradoras.

Buscando construir um instrumento de avaliação de desempenho para a empresa Pires & Associados que possa ser funcional e mostre os resultados desejados, primeiramente se buscou conversar com as diretoras da empresa para verificar o objetivo das mesmas quanto á uma avaliação de desempenho, o que gostariam que fosse analisado e o que consideram importantes, e também entender a opinião das mesmas sobre a avaliação de desempenho existente através das metas – as perguntas realizadas constam o apêndice do presente trabalho.

Para isto, inicialmente foi perguntado o que entendiam como um funcionário satisfatório. Ambas as diretoras apontaram que, além da formação profissional adequada para a área, e comprometimento para com o seu trabalho, um funcionário satisfatório é aquele que vá agregar para a empresa como um todo e para a comunidade onde está inserida, e não trabalhar de forma individualista. Uma das diretoras também comentou que espera:

> [...] que traga para a empresa a experiência que ele tem e o conhecimento do mercado, ou da universidade, e que agregue valor para a empresa. Que não esteja em busca de um emprego, e sim de uma carreira, e que assim a gente possa ajudá-lo a impulsionar esta carreira dentro da empresa. (ENTREVISTADA 2)

Com relação ao que esperam do comportamento de um funcionário no ambiente da empresa, destacaram a ética profissional, o cumprimento das tarefas e responsabilidades que cabem à função, mas principalmente reforçaram a contribuição do funcionário para a equipe como um todo, “[...] que ele contribua para que exista um ambiente agradável de relacionamento e compartilhamento” e também que busque “querer ajudar no que puder fazer

a mais (além das tarefas) e contribuir para melhoria dos processos da empresa". (ENTREVISTADA 1)

Para isto, uma das diretoras ressaltou que "o ambiente da empresa tem que ser sempre um ambiente acolhedor, agradável, aonde o colaborador vá para o seu trabalho com alegria e encontre no ambiente da empresa condições de desempenhar bem o seu papel como pessoa e como profissional" mostrando que se preocupam com o ambiente de trabalho e em proporcionar as melhores condições para o dia a dia das funcionárias. (ENTREVISTADA 1)

Quando questionadas sobre as habilidades que as funcionárias devem ter para exercer as suas funções, além das características que surgiram nas perguntas anteriores, as diretoras ressaltaram a postura colaborativa da funcionária, "cada cargo requer uma habilidade diferente, aqui na Pires depende da função. O que eu acho que é fundamental é a comunicação, precisa ter uma comunicação muito boa entre a equipe, as funções. Ter uma postura colaborativa, interna e externamente e para a sociedade". (ENTREVISTADA 2). Também salientaram a importância de buscar aperfeiçoamento através de cursos, palestras, e com isso desenvolver as habilidades pessoais.

Entrando no assunto sobre avaliação de desempenho, houve diferentes opiniões entre as diretoras quando questionadas se a avaliação existente hoje – através das metas – atende a necessidade das mesmas. A diretora-presidente se mostrou satisfeita, pois, além das metas, acredita que a reunião realizada semanalmente entre todas as funcionárias é um bom espaço onde se pode trocar informações sobre a semana, processos que deram certo, o que deu de errado, e assim nessa troca de experiências semanal consegue avaliar e ajudar a equipe a evoluir, e também "resolver questões pontuais".

Já a diretora financeira, que também atua como executiva na captação de eventos, colocou outro ponto de vista, pois considera a meta existente hoje não suficiente para uma avaliação por se tratar apenas de números, e não de habilidades "a meta atende uma necessidade de número, que é para a sobrevivência da empresa, mas a gente não tem uma avaliação individual. Conseguimos até acompanhar de acordo com as metas individuais, mas continuam sendo números"(ENTREVISTADA 2) e ainda complementa que tenta perceber através dos clientes o que é mais eficiente em cada funcionária, mas que não tem tabulado essa percepção de qualidades e habilidades de cada uma.

Com base nisto, foi questionado sobre o que consideram de positivo e negativo na avaliação atual. Ambas as diretoras concordam que a meta financeira é positiva, pois permite analisar um resultado financeiro e da produção da empresa, e também permite análises do trabalho realizado naquele período, onde se "pode ver historicamente quantos eventos fecham,

qual o valor disso, o quanto cada executiva fecha, quanto cada uma faturou e que deixou de faturar", e também consideram positiva "no sentido de a pessoa perseguir aquela meta para satisfação pessoal, e também como resultado financeiro". (ENTREVISTADA 2)

Já para o lado negativo, reforçam o fato de serem avaliados somente números, e não habilidades, lamentando o fato de "não temos uma avaliação de desempenho onde a gente consiga avaliar todos os pontos e ver o que está bom e o que pode melhorar em cada uma, para ajudarmos a impulsionar e desenvolver isto" (ENTREVISTADA 2).

Outro ponto levantado foi com relação ao valor da meta estabelecida, pois quando o valor parece ser inalcançável, acaba por desestimular as funcionárias, conforme diz a diretora: "às vezes quando a meta é muito grande, e a gente percebe que não vai conseguir atingir, ela desestimula, pois sei não adianta eu trabalhar tanto, porque a empresa não vai conseguir chegar lá" (ENTREVISTADA 1). A mesma ainda recordou que nos 20 anos de parceria com o Costão do Santinho, apenas nos 02 últimos anos (2016 e 2017) é que a meta não foi alcançada devido à crise no mercado, e comenta que "não é que o nosso desempenho piorou, mas é que vivemos em uma crise onde não nos permitiu atingir a meta, e mesmo com todo o esforço feito, nada foi valorizado, e isso criou um desanimo muito grande"(ENTREVISTADA 1).

Para finalizar, foi questionado o que gostariam que fosse analisado considerando uma nova proposta de avaliação de desempenho para a empresa e ambas concordaram que gostariam de traçar as competências das funcionárias, pois não tem esses parâmetros definidos e acreditam que "muitas vezes a gente tem ao nosso lado uma pessoa que caminha na direção correta, que tem um potencial imenso, mas a empresa não consegue potencializar isso, ou [...] não sabe exatamente o que precisa potencializar para esta pessoa desenvolver e crescer" (ENTREVISTADA 1).

Ainda sobre a descrição das competências, a outra diretora complementou que "gostaria de ter um olhar diferente para esses tipos de características. Conseguir montar um quebra cabeça individual para cada uma e da empresa como um todo. Acho que isso é importante para se conhecer, e conseguindo trabalhar essas características é possível se perceber e buscar melhorar profissional e pessoalmente" (ENTREVISTADA 2).

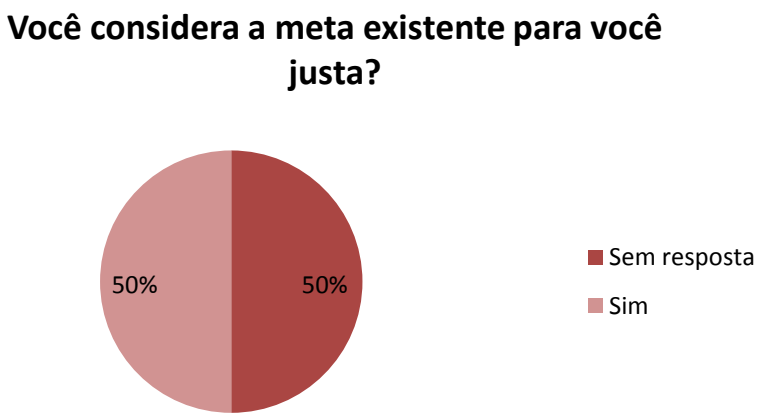
Após entrevista com as diretoras de empresa, foi possível compreender a opinião das mesmas com relação ao que esperam de uma funcionária, e também ao que esperam de um novo instrumento de avaliação de desempenho, além da opinião sobre a avaliação existente através das metas. Essas informações servirão como base para a estruturação de um novo instrumento de avaliação de desempenho construído no presente trabalho.

4.2.2 Verificação da percepção das funcionárias sobre a Avaliação de Desempenho existente

Buscando a melhor compreensão das opiniões acerca da avaliação de desempenho existente na empresa, que se dá através da meta financeira, foi realizado um questionário com as funcionárias, sendo 02 executivas de contas, 01 executiva de pesquisa e 01 *back* – mesmo estas duas últimas não sendo avaliadas através das metas, elas participaram do questionário, pois convivem e contribuem diretamente para o trabalho, então podem ter opiniões a contribuir para a análise. A gerente de captação Juliana Pires não participou deste questionário por já ter expressado sua contribuição na entrevista com as diretoras.

As perguntas e resultados serão expressos abaixo em gráficos para melhor compreensão e análise. O questionário é composto por 07 perguntas fechadas e 01 pergunta aberta, sendo que nas perguntas fechadas foi colocada a possibilidade de justificativas, para caso quisessem colocar seu ponto de vista.

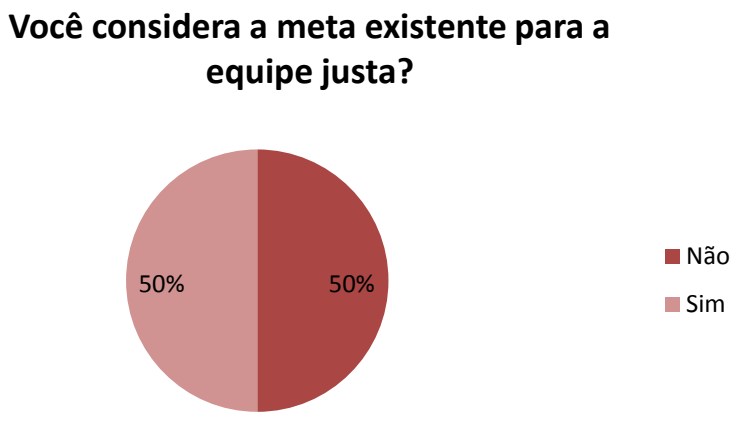
Gráfico 2 – Você considera a meta existente para você justa?



Fonte: Pesquisa realizada pela autora, 2018.

Nesta primeira pergunta buscou-se entender se as funcionárias concordam com a meta colocada para cada uma, 50% das respondentes acham que sim - e ninguém respondeu que não concorda - o que nos mostra que, além de concordarem, entendem o que é colocado para cada uma, e acreditam que são capazes de alcançar o desafio proposto através da meta financeira. Os outros 50% deixaram a resposta em branco pelo fato de não possuírem uma meta individual.

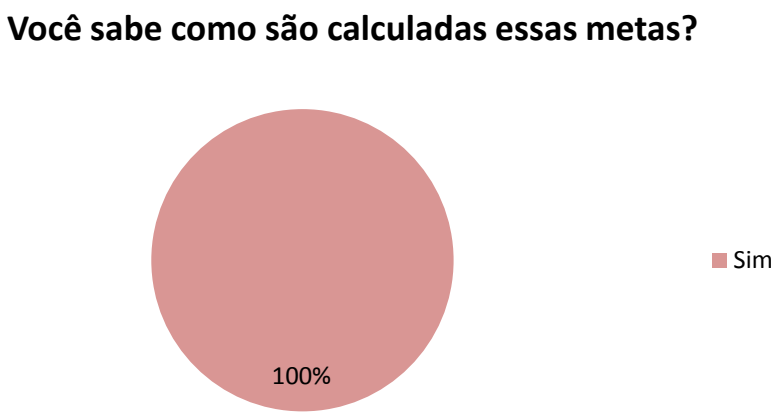
Gráfico 3 – Você considera a meta existente para a equipe justa?



Fonte: Pesquisa realizada pela autora, 2018.

Questionadas sobre a meta considerando agora para toda a equipe, 50% acham justa a meta existente, porém outros 50% não consideram justa. Uma ainda justificou que "os valores são muito diferentes para cada uma, deveria ser mais equilibrado para a responsabilidade maior não pesar sobre apenas uma pessoa", referindo-se ao fato que a meta de cada executiva tem um valor diferente, por ser calculada em cima dos eventos que a mesma tem confirmados e em cotação para o ano seguinte.

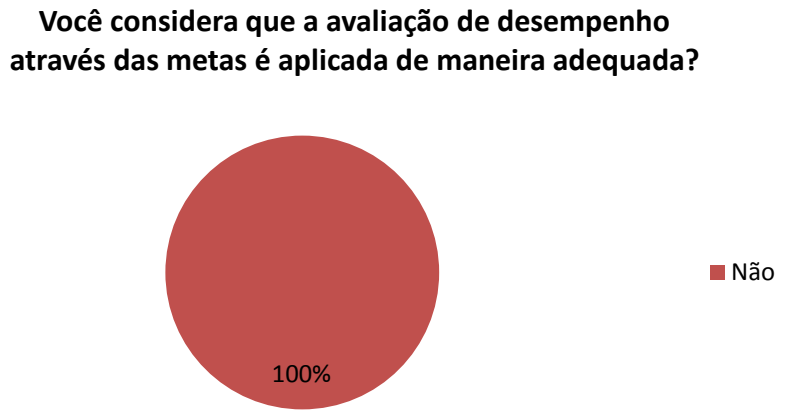
Gráfico 4 – Você sabe como são calculadas essas metas?



Fonte: Pesquisa realizada pela autora, 2018.

Todas sabem como as metas são calculadas, o que é muito importante, pois assim compreendem exatamente o que esta sendo analisado, e os parâmetros para a avaliação. Com isso, sabem o que buscar ao longo do ano, e conseguem fazer a avaliação do que é preciso melhorar e buscar para conseguir o objetivo final.

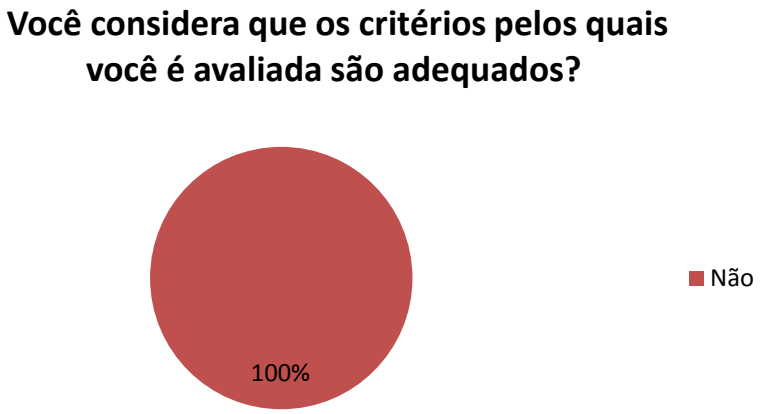
Gráfico 5 – Você considera que a avaliação de desempenho através das metas é aplicada de maneira adequada?



Fonte: Pesquisa realizada pela autora, 2018.

Ao serem questionadas se acham adequada a avaliação de desempenho através das metas, chamou atenção o fato de a resposta ser negativa em unanimidade. Apesar de algumas acharem a meta justa, todas concordaram que essa avaliação não é aplicada corretamente, ou seja, esse método de avaliação de desempenho não está agradando as funcionárias da empresa.

Gráfico 6 – Você considera que os critérios pelos quais você é avaliada são adequados?



Fonte: Pesquisa realizada pela autora, 2018.

Em continuidade á questão de não acharem adequada a avaliação de desempenho através das metas, 100% das respondentes também não concordam que os critérios da avaliação são adequados.

Houve um comentário quanto a esta questão onde uma das respondentes justificou que “eu acredito que a meta aplicada é correta, o que é errôneo são os critérios avaliados, eles não

avaliam o nosso desempenho, a performance e a criatividade", referindo-se ao fato de a avaliação de desempenho se basear apenas em números, e não em habilidades e competências.

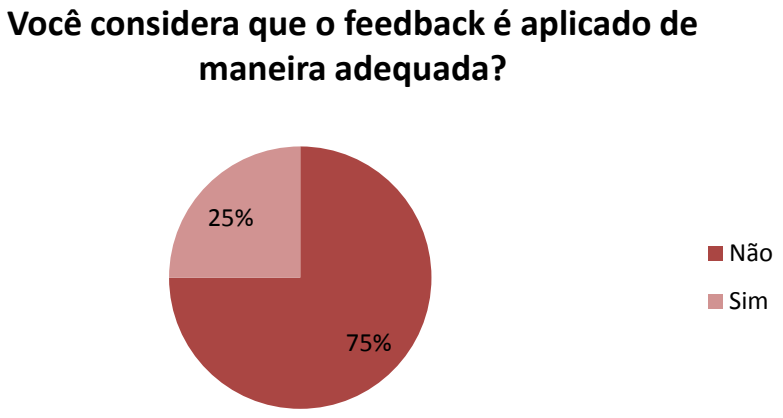
Gráfico 7 – Você considera que a avaliação existente hoje reflete a realidade do seu trabalho?

Fonte: Pesquisa realizada pela autora, 2018.

Mais uma vez temos unanimidade nas respostas, mostrando que as funcionárias não acreditam que a avaliação de desempenho através de metas reflete a realidade do trabalho das mesmas. Uma das respondentes citou que "no ano de 2017, por exemplo, historicamente foi o ano em que mais fechamos eventos, mas mesmo assim não alcançamos a meta estipulada devido à crise no mercado, pois as empresas estavam gastando menos. Então, trabalhamos muito, nos empenhamos, conquistamos números expressivos para a realidade do mercado, mas no final não deu em nada, pois a meta não foi batida".

Outra também justificou "percebo que as metas existentes hoje avaliam somente o critério "número", são metas de produtividade. Não há metas que avaliam o desempenho de acordo com as habilidades e atitudes dos funcionários", mais uma vez mostrando que gostariam de ser avaliadas por características que vão além dos números. Ainda completou que "(...), além disso, as metas individuais existem apenas para as executivas de vendas, ficando as demais funcionárias sem metas individuais estabelecidas, e com isso sem uma avaliação do seu desempenho", relacionando ao fato de que a Executiva de Pesquisa e a Beck não possuem avaliação de desempenho, visto que a meta se aplica apenas às Executivas de Contas, que são responsáveis pela captação dos eventos para o Costão do Santinho.

Gráfico 8 – Você considera que o feedback é aplicado de maneira adequada?



Fonte: Pesquisa realizada pela autora, 2018.

Com relação ao feedback, 25% das respondentes se mostram satisfeitas com a forma que o feedback é repassado, enquanto outros 75% não concordam com isso. Houve uma justificativa comentando que "o feedback não possui bases concretas, é momentâneo e não é analisado de maneira global e anual", referindo-se ao fato de o feedback se dar de maneira informal, através de conversas e para ocasiões pontuais, e não uma análise mais completa e estruturada, que ao ser aplicado para as funcionárias as faça refletir e evoluir.

Por fim, foi disponibilizada uma questão aberta para que as respondentes pudessem deixar uma sugestão, crítica ou opinião a respeito do sistema de avaliação do desempenho. Mais uma vez foram citados os critérios da avaliação, "poderia avaliar o todo, e não somente números. O colaborador é uma pessoa e não mais um cálculo feito. Eu gostaria de ser avaliada por outros aspectos, e não só como um número".

Também foram sugeridos novos aspectos a serem avaliados, como por exemplo, "avaliar se a executiva é dedicada, criativa, resiliente, se sabe ter equilíbrio nas situações, se busca capacitação, se dedica às viagens de visita aos clientes, entre outros". Outra funcionária também sugeriu que "a avaliação deve ser homogênea, com base em todas as capacitações, de forma entusiasmante. Que faça o avaliado refletir, tira-lo da zona de conforto, que após esse momento tenha um novo olhar para o seu trabalho e veja novos horizontes, para melhorar a sua performance, a fim de contribuir para com a equipe e juntos conquistarem os objetivos".

4.2.3 Pontos Fortes e Fracos da Avaliação de Desempenho existente

Através do questionário aplicado com as funcionárias e da entrevista realizada com as diretoras, foi possível compreender a percepção sobre a avaliação de desempenho existente hoje na empresa Pires & Associados.

Para melhor visualizar este resultado, foi criada uma tabela que sistematiza os pontos fortes e fracos levantados na pesquisa.

Tabela 2 – Pontos Fortes e Fracos da avaliação de desempenho existente na empresa Pires & Associados.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
1. Ter um objetivo claro a ser alcançado; 2. Conhecer mensalmente o alcance individual das metas; 3. Aprender sobre a eficácia das estratégias utilizadas para alcançar as metas; 4. Conhecer o resultado financeiro da empresa e o resultado de produção; 5. Conhecer o histórico de vendas; 6. Método simples.	1. Avaliação parcial (apenas 03 colaboradoras são avaliadas); 2. Avaliação com base somente em números, não permitindo reflexão sobre possibilidades mais amplas de melhorias; 3. Não avalia competências; 4. Não estimula o desenvolvimento pessoal e profissional; 5. Quando a meta é um valor considerado inalcançável, ela desestimula as executivas – que são as únicas avaliadas; 6. Não existe um processo sistematizado de Feedback.

Fonte: Pesquisa realizada pela autora, 2018.

Pode-se verificar através dos questionários que as funcionárias aceitam as metas colocadas para as mesmas por compreenderem como essas são calculadas e o que elas refletem, porém não acham que este seja o único parâmetro válido para indicar o seu desempenho, e que não traz um retorno sobre uma característica a ser desenvolvida e aprimorada para a melhora profissional.

Com a tabela 2 é possível perceber que existem alguns pontos a serem melhorados, e que existe a necessidade de se criar um instrumento de avaliação de desempenho para ir além

dos números, e analisar as competências das funcionárias de forma individual e por cargos, mas também como equipe.

4.2.4 Identificação das demandas da organização para a Avaliação de Desempenho

Analisando os resultados do questionário aplicado e da entrevista com as diretoras é possível identificar alguns pontos relevantes de maior importância dentro da empresa de modo geral. Pontos estes que refletem o desejo das diretoras para com a equipe, e que servem como base para uma análise mais precisa das competências consideradas importantes pelas diretoras da empresa. Para melhor visualização e entendimento, tais pontos foram elencados na tabela 3 e relacionados com a competência ligada ao perfil exposto (baseado na figura 4).

Tabela 3 – Levantamento de Demanda x Competência.

Demanda	Competência
"Um funcionário satisfatório é aquele que vá agregar para a empresa como um todo e para a comunidade onde está inserida."	**Cooperação;**
"[...] que não esteja em busca de um emprego, e sim de uma carreira."	**Comprometimento;**
"[...] que ele contribua para que exista um ambiente agradável de relacionamento e compartilhamento."	**Relacionamento Interpessoal; Disponibilidade;**
"[...] salientaram a importância de buscar aperfeiçoamento através de cursos, palestras, e com isso desenvolver as habilidades pessoais."	**Autodesenvolvimento;**

Fonte: Pesquisa realizada pela autora, 2018.

Com isto, conseguimos identificar algumas das competências a serem consideradas no novo instrumento de avaliação de desempenho no que diz respeito à equipe como um todo. Competências estas levantadas como essenciais pelas diretoras da empresa, e que se aplicam à todas as colaboradoras da empresa.

4.2.5 Identificação das demandas dos cargos para a Avaliação de Desempenho

Além das competências gerais para a organização, para a construção de um instrumento de avaliação de desempenho também se faz necessário entender a estrutura e as

necessidades da empresa, e também as competências e habilidades necessárias para a execução de cada cargo.

Com isto, buscando entender necessidade de cada cargo, para que então se pudesse analisar as competências e habilidades necessárias para a avaliação dos mesmos, foi necessário levantar a estrutura da empresa e a descrição de cada cargo existente, conforme descrito abaixo na tabela 4. Esses dados foram coletados no manual técnico da empresa.

Tabela 4 – Descrição e requisitos dos cargos da empresa Pires & Associados.

CARGO	DESCRIÇÃO	REQUISITOS
Diretora financeira e Gerente de Captação de Santa Catarina	- Elaboração de Plano de Ação do mercado regional; - Definição dos segmentos e mercados prioritários; - Gestão de pessoal e do escritório; - Responsável pelo orçamento e cumprimento das metas; - Treinar e acompanhar a equipe de vendas.	- Profundo conhecedor do destino e do produto; - Trabalho em equipe e criatividade; - Conhecer a concorrência; - Negociador; - Adaptado a pressões do dia-a-dia; - Habilidade em informática e sistema de hotelaria CM; - Experiência mínima de 5 anos em vendas em hotelaria; - Possuir carteira de clientes e contatos decisores; - Participar de associações e entidades empresariais e do turismo.
Executiva de contas	- Definir e priorizar clientes e eventos; - Conhecer e visitar os decisores dos eventos; - Captar novos clientes; - Elaborar propostas competitivas e coerentes com o mercado e a concorrência; - Participar de feiras e eventos; - Manter e elevar uma vasta carteira de clientes.	- Conhecer o mercado regional de eventos; - Conhecedor do destino e do produto; - Negociador; - Conhecer a concorrência e suas infraestruturas de eventos; - Participar de associações e entidades empresariais; - Adaptado a pressões do dia-a-dia; - Habilidade em informática e sistema de hotelaria CM; - Experiência mínima de 3 anos em vendas em hotelaria; - Possuir carteira de clientes e contatos decisores.
Executiva de Pesquisa	- Manter atualizada listagem com os futuros eventos por adesão, dados da pessoa	- Comunicativa; - Conhecer o mercado de eventos por adesão;

	responsável pelo evento, ano de acontecimento (congressos, etc.); - Agendar visita para possível captação do evento; - Habilidade em pesquisas diversas na internet, dos assuntos em questão.	- Saber estabelecer prioridades, trabalhar sob pressão, honrar compromissos e datas; - Relacionar-se com funcionários.
Back	- Apoiar gerentes, executivas e diretoria em vários serviços administrativos, tais como inserir informações no sistema de hotelaria CM, atendimento telefônico, anotação de recados; - Confecção de contratos; - Habilidade em pesquisas diversas na internet, dos assuntos em questão.	- Paciente, diplomática, discreta e motivada a novos desafios; - Saber trabalhar independentemente e como parte de uma equipe; - Saber estabelecer prioridades, trabalhar sob pressão, honrar compromissos e datas; - Relacionar-se com funcionários.

Fonte: Pires & Associados, 2014.

Agora tendo conhecimento das atividades realizadas por cada cargo e seus requisitos, é possível entender a real necessidade de cada um. A acima possibilitou a identificação do conhecimento técnico necessário para cada cargo, mas também remete à habilidades e competências que se fazem necessárias para cada função específica.

Com a análise das informações contidas na tabela 4, combinados com a percepção da autora a partir de uma observação participante no dia-a-dia da empresa Pires & Associados, foi possível identificar as competências mais relevantes para cada cargo. Para melhor visualização, estas foram descritas na tabela 5 (baseado na figura 4).

Tabela 5 – Lista de Cargos e Competências e Habilidades da empresa Pires & Associados.

	Cargo	Competências
1	Diretora-Presidente	• **Liderança;** • **Tomada de Decisão;** • **Administração de Conflitos;** • **Feedback.**
2	Diretora Financeira / Gerente SC	• **Liderança;** • **Tomada de Decisão;** • **Administração de Conflitos;** • **Feedback;**
3	Executiva de Contas	• **Meta de Eventos;**

		• **Capacidade Analítica;** • **Negociação;** • **Comunicação;** • **Estratégia;** • **Relacionamento com o cliente.**
4	Executiva de Pesquisa	• **Administração do Tempo;** • **Comunicação;** • **Pesquisa e análise;**
5	Back	• **Administração do Tempo;** • **Agilidade;** • **Atenção;** • **Dinamismo;** • **Planejamento e organização** .

Fonte: Pesquisa realizada pela autora, 2018.

Com isto, ao analisar em conjunto os levantamentos de competências realizados nas tabelas 3 e 5, pode-se identificar as principais competências relacionadas para cada cargo da empresa, e para a equipe como um todo, possibilitando assim a criação de uma ferramenta para a avaliação de desempenho da empresa Pires & Associados.

4.3 ESTRUTURAÇÃO DE INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Após o estudo da avaliação de desempenho existente, da análise sobre seus pontos fortes e fracos, e da identificação das necessidades e demandas para uma avaliação de desempenho, o presente trabalho busca propor um novo instrumento para a avaliação de desempenho das funcionárias da empresa Pires & Associados.

4.3.1 Instrumento de Avaliação de Desempenho proposto

Atendendo ao pedido de uma das diretoras que mencionou o desejo de uma avaliação que conseguisse “montar um quebra cabeça individual para cada uma das colaboradoras e da empresa como um todo” foi pensado em um instrumento de avaliação que leve em consideração os indicadores financeiros – meta financeira - (já aplicados) e também

indicadores de competências, mapeados ao longo do estudo de caso do presente trabalho identificando as características da equipe como um todo e também de cada cargo existente na empresa.

Assim, será possível realizar uma avaliação de desempenho da equipe e individual, para que se possa identificar em cada colaboradora o ponto chave para a melhoria do desempenho, e que com isso as diretoras consigam auxiliar a desenvolver os pontos necessários para o crescimento pessoal e coletivo da empresa.

Para tanto, optou-se por um instrumento baseado no método das escalas gráficas, onde foi atribuída uma porcentagem avaliativa para cada competência relacionada. Levando em consideração o estilo familiar e informal da empresa, foi elaborado um modelo aplicável em Excel, onde as diretoras poderão avaliar as funcionárias com base em uma escala de porcentagens, conforme exposto na tabela 6.

Tabela 6 – Avaliação de Desempenho Geral

Parte 1: Avaliação como Equipe				
Competência: COOPERAÇÃO (Capacidade de contribuir voluntariamente com a equipe ou clientes)				
Fator		**Explicativa**	**Avaliação**	**Observações (Opcional)**
100%	Excelente	Capacidade de contribuir voluntariamente com a equipe, clientes e a empresa, servindo como exemplo para os demais nesta competência.		
80%	Muito bom	Ajuda muito a equipe		
60%	Bom	Ajuda a equipe quando solicitado.		
40%	Regular	Quando solicitado, ajuda a equipe, mas não demonstra muita disposição.		
20%	Insuficiente	Trabalha mais individual, não ajudando os outros.		
Competência: COMPROMETIMENTO (Capacidade de demonstrar compromisso com seus resultados e com a empresa)				
Fator		**Explicativa**	**Avaliação**	**Observações (Opcional)**
100%	Excelente	Demonstra muito compromisso, preocupada em fazer sempre algo a mais, demonstrando foco nos resultados.		
80%	Muito bom	Realiza todas as tarefas que estão ao seu alcance e demonstra preocupação em alcançar os resultados.		
60%	Bom	Realiza as suas atividades rotineiras e quando solicitado, realiza-as fora de sua função.		
40%	Regular	Realiza apenas o que é de sua responsabilidade, não aceitando fazer nada além de sua função.		
20%	Insuficiente	Falta compromisso, não realizando nem as tarefas que são obrigatórias de sua função.		
Competência: RELACIONAMENTO INTERPESSOAL (Capacidade de se relacionar em harmonia, sabendo lidar com as diferenças, respeitando o próximo).				
Fator		**Explicativa**	**Avaliação**	**Observações (Opcional)**
100%	Excelente	Relaciona-se em harmonia, sabendo lidar com as diferenças, respeitando o próximo. É referência nesta habilidade.		

80%	Muito bom	Consegue relacionar-se bem com as colegas, respeitando o próximo.		
60%	Bom	Estabelece bom nível de relacionamento com o próximo.		
40%	Regular	Em algumas situações apresenta problemas de relacionamento com o próximo.		
20%	Insuficiente	Apresenta dificuldades de relacionamento, sendo excluída pelas pessoas de seu convívio.		
Competência: DISPONIBILIDADE (Capacidade de demonstrar solicitude e cortesia para contribuir com um colega ou com um novo projeto)				
Fator		**Explicativa**	**Avaliação**	**Observações (Opcional)**
100%	Excelente	Identifica a necessidade dos outros e os auxilia voluntariamente. É exemplo para as colegas.		
80%	Muito bom	Totalmente disponível para ajudar os outros.		
60%	Bom	Quando solicitado, se coloca a disposição com boa vontade.		
40%	Regular	Executa quando solicitado, não demonstrando boa vontade.		
20%	Insuficiente	Totalmente indisponível para ajudar os outros.		
Competência: AUTODESENVOLVIMENTO (Habilidade de desenvolver-se de forma voluntária, buscando todos os recursos possíveis que auxiliem no crescimento pessoal e/ou profissional).				
Fator		**Explicativa**	**Avaliação**	**Observações (Opcional)**
100%	Excelente	Busca constante de aperfeiçoamento por iniciativa própria, com o objetivo de desenvolvimento pessoal e profissional, tornando-se referência nesta competência.		
80%	Muito bom	Busca sempre que possível autodesenvolvimento, e realiza cursos quando surge oportunidade.		
60%	Bom	Esporadicamente busca desenvolvimento em cursos e eventos.		
40%	Regular	Busca desenvolvimento somente quando solicitado.		
20%	Insuficiente	Mesmo por solicitação, resiste a buscar desenvolvimento.		

Fonte: Realizada pela autora, 2018.

Nesta primeira parte da avaliação sugere-se avaliar somente as competências organizacionais, ou seja, aquelas que são válidas para toda a equipe. Isto significa que, esta parte da Avaliação de Desempenho será igual para todas as funcionárias – independente da função que exerce - diferente da segunda parte da avaliação que será específica para cada cargo existente, conforme abaixo na tabela 7.

Tabela 7 – Avaliação de Desempenho por Cargos

Parte 2: Avaliação do Cargo - EXECUTIVA DE CONTAS				
Indicador Financeiro: META DE EVENTOS (Valor financeiro a alcançar no ano através da realização de eventos, calculado pelo Costão do Santinho).				
Fator		**Explicativa**	**Avaliação**	**Observações (Opcional)** **Primeiro Semestre 2018**

100%	Excelente	Cumpriu com a meta aplicada, empenhando-se no fechamento de eventos e concretizando-os.		
80%	Muito bom	Está conseguindo fechar bons eventos, e com isso a meta está quase alcançada.		
60%	Bom	Apresenta dificuldades em fechar eventos, mas está conseguindo evoluir.		
40%	Regular	Apresenta dificuldades em fechar bons eventos.		
20%	Insuficiente	Não está fechando eventos suficientes.		
Competência: CAPACIDADE ANALÍTICA (Habilidade de analisar dados, nem sempre relacionados entre si, e a partir desta produzir informação de valor. Capacidade de receber informações de várias fontes e organiza-las de forma racional.).				
Fator		**Explicativa**	**Avaliação**	**Observações (Opcional) Primeiro Semestre 2018**
100%	Excelente	Recebe informações de várias fontes e organiza-as de forma racional, produzindo informação de valor ou conhecimento.		
80%	Muito bom	Recebe informações de várias fontes e organiza-as de forma racional.		
60%	Bom	Possui habilidade de analisar dados.		
40%	Regular	Apresenta pouca habilidade de analisar dados.		
20%	Insuficiente	Não consegue analisar dados.		
Competência: NEGOCIAÇÃO (Troca de convencimentos, onde uma parte persuade a outra, apresentando os benefícios mais relevantes em relação ao ponto de vista defendido.)				
Fator		**Explicativa**	**Avaliação**	**Observações (Opcional) Primeiro Semestre 2018**
100%	Excelente	Apresenta habilidade de convencimento e persuasão, obtendo sempre resultados satisfatórios na negociação.		
80%	Muito bom	Apresenta habilidade de convencimento e persuasão.		
60%	Bom	Apresenta quase sempre habilidade de convencimento e persuasão.		
40%	Regular	Raramente apresenta habilidade de convencimento.		
20%	Insuficiente	Não apresenta habilidade de convencimento.		
Competência: COMUNICAÇÃO (Ação de transmitir mensagem de forma clara, objetiva, de modo a ser compreendida pelo receptor.).				
Fator		**Explicativa**	**Avaliação**	**Observações (Opcional) Primeiro Semestre 2018**
100%	Excelente	Comunica-se de forma assertiva, com clareza, se fazendo entender e checando a mensagem com o receptor.		
80%	Muito bom	Comunica-se de forma assertiva e com clareza.		

60%	Bom	Comunica-se com clareza, faltando assertividade.		
40%	Regular	Comunica-se quando solicitado, repassando as informações necessárias.		
20%	Insuficiente	Não se comunica com clareza e assertividade.		
Competência: ESTRATÉGIA (Capacidade de criar e reformular estratégias constantemente para garantia dos resultados necessários).				
Fator		**Explicativa**	**Avaliação**	**Observações (Opcional) Primeiro Semestre 2018**
100%	Excelente	Apresenta domínio na criação de planos para atingir suas metas, alcançando resultados com frequência, sendo referência nesta competência.		
80%	Muito bom	Cria e reformula planos, visando o alcance dos resultados.		
60%	Bom	Costuma criar estratégias para atingir seus resultados.		
40%	Regular	Cria estratégias para atingir seus resultados somente quando é solicitado.		
20%	Insuficiente	Não cria estratégias para atingir resultados.		
Competência: RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (Capacidade de promover relacionamento e lealdade com o cliente e entregar excelência).				
Fator		**Explicativa**	**Avaliação**	**Observações (Opcional) Primeiro Semestre 2018**
100%	Excelente	Mantém um bom e constante relacionamento com os clientes, de confiança e parceria.		
80%	Muito bom	Busca sempre fortalecer o relacionamento com os clientes.		
60%	Bom	Mantém relacionamento com os clientes.		
40%	Regular	Relaciona-se com os clientes quando necessário.		
20%	Insuficiente	Não busca relacionamento com os clientes.		

Fonte: Realizada pela autora, 2018.

A segunda parte da avaliação de desempenho é direcionada para os cargos da organização, com base nas competências levantadas de acordo com a descrição dos cargos e da observação in loco da autora do presente trabalho. A tabela 7 mostra a avaliação do cargo das Executivas de Contas, que além das competências levantadas, conta também com a avaliação pela meta financeira, e é o único entre os cargos que tem esse item a mais na ficha de avaliação.

Para a avaliação de desempenho do cargo de Diretora Presidente, levou-se em consideração o papel fundamental que a mesma tem de liderança e administração de conflitos,

uma vez que é tida como a figura base de toda a empresa. A avaliação deste cargo encontra-se na tabela 8 abaixo.

Tabela 8 – Avaliação de Desempenho do cargo Diretora-Presidente

Avaliação de Desempenho - Pires & Associados				
CARGO: Diretora-Presidente				
AVALIADOR:				
Parte 2: Avaliação do Cargo - DIRETORA- PRESIDENTE				
Competência: LIDERANÇA (Habilidade de influenciar pessoas, contribuindo para seu desenvolvimento, delegando responsabilidades, mantendo-os motivados e orientando-os para que atinjam seus resultados).				
Fator		**Explicativa**	**Avaliação**	**Observações (Opcional) - Primeiro Semestre 2018**
100%	Excelente	Líder motivado, possui voz de comando, contagia e influencia seu grupo positivamente, sua liderança reflete na harmonia e produtividade da equipe, alcançando resultados satisfatórios. Orienta, desenvolve, motiva, delega e integra sua equipe. É uma referência pela sua liderança.		
80%	Muito bom	Líder trabalha juntamente com a equipe e mantém a equipe motivada. Conquistou o respeito da equipe, favorecendo o alcance de resultados. Preocupa-se em orientar e motivar sua equipe.		
60%	Bom	Líder trabalha com a equipe, orientado-a.		
40%	Regular	Lidera pouco e é mais operacional, executando as atividades juntamente com a equipe.		
20%	Insuficiente	Ausência de liderança e comando, grupo apresenta problemas e possui baixa produtividade.		
Competência: TOMADA DE DECISÃO (Capacidade de ser ágil e assertivo para tomar decisões difíceis).				
Fator		**Explicativa**	**Avaliação**	**Observações (Opcional) - Primeiro Semestre 2018**
100%	Excelente	Consegue medir, calcular riscos e tomar decisões assertivas, mesmo em situações que exijam rápida tomada de decisão.		

80%	Muito bom	Analisa, calcula e corre riscos estratégicos, dentro dos padrões da empresa.		
60%	Bom	Toma decisões sempre que necessário, mas em alguns casos não calcula os riscos e impactos de suas decisões.		
40%	Regular	Toma decisões apenas em alguns momentos, não calculando riscos.		
20%	Insuficiente	Não tem tomada de decisão.		
Competência: ADMINISTRAÇÃO DOS CONFLITOS (Habilidade para administrar situações de estresse, mediando conflitos com êxito entre indivíduos).				
Fator		**Explicativa**	**Avaliação**	**Observações (Opcional) - Primeiro Semestre 2018**
100%	Excelente	É visto por todos como referência pela sua capacidade apaziguadora e pela sua alta habilidade em mediação de conflitos.		
80%	Muito bom	Administra conflitos com êxito, conseguindo mediar com sucesso situações de estresse.		
60%	Bom	Administra conflitos de forma eficaz.		
40%	Regular	Demonstra certa dificuldade para administrar conflitos, necessitando normalmente de ajuda.		
20%	Insuficiente	Não sabe lidar nem administrar situações de conflito.		
Competência: FEEDBACK (Habilidade de fornecer dados a uma pessoa, ajudando a melhorar o seu desempenho, contribuindo para que atinja seus objetivos).				
Fator		**Explicativa**	**Avaliação**	**Observações (Opcional) - Primeiro Semestre 2018**
100%	Excelente	Oferece e é disponível para receber feedback frequentemente, ajudando a melhorar o desempenho.		
80%	Muito bom	Oferece feedback frequentemente.		
60%	Bom	Oferece feedback em algumas situações, mas não ajuda na melhoria.		
40%	Regular	Oferece feedback apenas quando solicitado.		

20%	Insuficiente	Não sabe oferecer e receber feedback.		

Fonte: Realizada pela autora, 2018.

A avaliação do cargo de Diretora Financeira e Gerente de Captação de Santa Catarina não muito se difere do cargo da Diretora-Presidente, visto que as funções de liderança são realizadas pelas duas em conjunto. Com isto, a avaliação para este cargo segue exposta na tabela 9.

Tabela 9 – Avaliação de Desempenho do cargo Diretora-Financeira e Gerente de Contas de SC

Avaliação de Desempenho - Pires & Associados				
CARGO: Diretora-Financeira; Gerente de Captação de SC.				
AVALIADOR:				
Parte 2: Avaliação do Cargo - DIRETORA- FINANCEIRA E GERENTE DE CAPTAÇÃO DE SC				
Competência: LIDERANÇA (Habilidade de influenciar pessoas, contribuindo para seu desenvolvimento, delegando responsabilidades, mantendo-os motivados e orientando-os para que atinjam seus resultados).				
Fator		**Explicativa**	**Avaliação**	**Observações (Opcional) - Primeiro Semestre 2018**
100%	Excelente	Líder motivado, possui voz de comando, contagia e influencia seu grupo positivamente, sua liderança reflete na harmonia e produtividade da equipe, alcançando resultados satisfatórios. Orienta, desenvolve, motiva, delega e integra sua equipe. É uma referência pela sua liderança.		
80%	Muito bom	Líder trabalha juntamente com a equipe e mantém a equipe motivada. Conquistou o respeito da equipe, favorecendo o alcance de resultados. Preocupa-se em orientar e motivar sua equipe.		
60%	Bom	Líder trabalha com a equipe, orientado-a.		
40%	Regular	Lidera pouco e é mais operacional, executando as atividades juntamente com a equipe.		

20%	Insuficiente	Ausência de liderança e comando, grupo apresenta problemas e possui baixa produtividade.		
Competência: TOMADA DE DECISÃO (Capacidade de ser ágil e assertivo para tomar decisões difíceis).				
Fator		**Explicativa**	**Avaliação**	**Observações (Opcional) - Primeiro Semestre 2018**
100%	Excelente	Consegue medir, calcular riscos e tomar decisões assertivas, mesmo em situações que exijam rápida tomada de decisão.		
80%	Muito bom	Analisa, calcula e corre riscos estratégicos, dentro dos padrões da empresa.		
60%	Bom	Toma decisões sempre que necessário, mas em alguns casos não calcula os riscos e impactos de suas decisões.		
40%	Regular	Toma decisões apenas em alguns momentos, não calculando riscos.		
20%	Insuficiente	Não tem tomada de decisão.		
Competência: ADMINISTRAÇÃO DOS CONFLITOS (Habilidade para administrar situações de estresse, mediando conflitos com êxito entre indivíduos).				
Fator		**Explicativa**	**Avaliação**	**Observações (Opcional) - Primeiro Semestre 2018**
100%	Excelente	É visto por todos como referência pela sua capacidade apaziguadora e pela sua alta habilidade em mediação de conflitos.		
80%	Muito bom	Administra conflitos com êxito, conseguindo mediar com sucesso situações de estresse.		
60%	Bom	Administra conflitos de forma eficaz.		
40%	Regular	Demonstra certa dificuldade para administrar conflitos, necessitando ajuda.		
20%	Insuficiente	Não sabe lidar nem administrar situações de conflito.		
Competência: FEEDBACK (Habilidade de fornecer dados a uma pessoa, ajudando a melhorar o seu desempenho, contribuindo para que atinja seus objetivos).				
Fator		**Explicativa**	**Avaliação**	**Observações (Opcional) - Primeiro Semestre 2018**

100%	Excelente	Oferece e é disponível para receber feedback frequentemente, ajudando a melhorar o desempenho.		
80%	Muito bom	Oferece feedback frequentemente.		
60%	Bom	Oferece feedback em algumas situações, mas não ajuda na melhoria.		
40%	Regular	Oferece feedback apenas quando solicitado.		
20%	Insuficiente	Não sabe oferecer e receber feedback.		

Fonte: Realizada pela autora, 2018.

A avaliação do cargo de Executiva de Pesquisa leva em consideração a comunicação clara e o detalhamento das pesquisas feitas para conseguir as informações necessárias para o processo de captação dos eventos de adesão. Sua avaliação está abaixo na tabela 10.

Tabela 10 – Avaliação de Desempenho do cargo Executiva de Pesquisa

Avaliação de Desempenho - Pires & Associados				
CARGO: Executiva de Pesquisa				
AVALIADOR:				
Parte 2: Avaliação do Cargo - EXECUTIVA DE PESQUISA				
Competência: ADMINISTRAÇÃO DE TEMPO (Capacidade de organizar as atribuições e responsabilidades e entregar dentro dos prazos acordados).				
Fator		**Explicativa**	**Avaliação**	**Observações (Opcional) - Primeiro Semestre 2018**
100%	Excelente	Administra muito bem o seu tempo, permitindo organização, planejamento, realização de suas tarefas, cumprindo metas, sobrando tempo para a realização de outras atividades.		
80%	Muito bom	Boa administração do tempo, permitindo desenvolver suas atividades com ordem.		
60%	Bom	Possui controle com relação à administração do tempo.		
40%	Regular	Administra o seu tempo, mas necessita de uma supervisão e cobrança do supervisor.		

20%	Insuficiente	Não consegue administrar o seu tempo, comprometendo a organização e o rendimento do trabalho.		
Competência: COMUNICAÇÃO (Ação de transmitir mensagem de forma clara, objetiva, de modo a ser compreendida pelo receptor).				
Fator		**Explicativa**	**Avaliação**	**Observações (Opcional) - Primeiro Semestre 2018**
100%	Excelente	Comunica-se de forma assertiva, com clareza, se fazendo entender e checando a mensagem com o receptor.		
80%	Muito bom	Comunica-se de forma assertiva e com clareza.		
60%	Bom	Comunica-se, faltando clareza e assertividade.		
40%	Regular	Comunica-se quando solicitado, repassando as informações necessárias.		
20%	Insuficiente	Não se comunica com clareza e assertividade.		
Competência: PESQUISA E ANÁLISE (Saber coletar, gerenciar e avaliar os dados de uma perspectiva crítica, ter uma visão holística e identificar lacunas para que se possam explorar todas as possibilidades).				
Fator		**Explicativa**	**Avaliação**	**Observações (Opcional) - Primeiro Semestre 2018**
100%	Excelente	Consegue explorar todas as possibilidades e encontrar as informações necessárias.		
80%	Muito bom	Busca os dados e tenta explorar todas as possibilidades para conseguir a informação.		
60%	Bom	Tenta avaliar todos os dados e possibilidades.		
40%	Regular	Avalia alguns dados, não conseguindo ver todas as possibilidades.		
20%	Insuficiente	Não busca analisar todos os dados.		

Fonte: Realizada pela autora, 2018.

Por fim, a avaliação do cargo de Back, que exige muita agilidade e atenção, pois uma única pessoa recebe informação de três funcionárias ao mesmo tempo - por ser o suporte direto das Executivas de Contas - e precisa gerar os documentos necessários e personalizados para a solicitação de cada uma. Esta funcionária também deve apresentar um bom nível de comunicação, para conseguir adaptar-se ao estilo de cada Executiva e manter as informações clara e alinhada com todas.

Tabela 11 – Avaliação de Desempenho do cargo Back

Avaliação de Desempenho - Pires & Associados				
CARGO: Back				
AVALIADOR:				
Parte 2: Avaliação do Cargo – BACK				
Competência: ADMINISTRAÇÃO DE TEMPO (Capacidade de organizar as atribuições e responsabilidades e entregar dentro dos prazos acordados).				
Fator		**Explicativa**	**Avaliação**	**Observações (Opcional) - Primeiro Semestre 2018**
100%	Excelente	Administra muito bem o seu tempo, permitindo organização, planejamento, realização de suas tarefas, cumprindo metas, sobrando tempo para a realização de outras atividades.		
80%	Muito bom	Boa administração do tempo, permitindo desenvolver suas atividades com ordem.		
60%	Bom	Possui controle com relação à administração do tempo.		
40%	Regular	Administra o seu tempo, mas necessita de uma supervisão e cobrança do supervisor.		
20%	Insuficiente	Não consegue administrar o seu tempo, comprometendo a organização e o rendimento do trabalho.		
Competência: AGILIDADE (Capacidade de administrar excesso de demanda demonstrando rapidez em seus processos).				
Fator		**Explicativa**	**Avaliação**	**Observações (Opcional) - Primeiro Semestre 2018**
100%	Excelente	Realiza suas rotinas com agilidade e eficácia. Sua agilidade permite realizar atividades extras. A agilidade com eficácia é um destaque dentre suas habilidades.		

80%	Muito bom	Realiza suas rotinas com agilidade. Em momento algum compromete o bom andamento do departamento de atuação.		
60%	Bom	Realiza suas rotinas com agilidade e de forma eficaz.		
40%	Regular	Realiza suas rotinas com alguma agilidade. Em algumas atividades a sua agilidade é comprometida. Depende do acompanhamento dos superiores.		
20%	Insuficiente	Não possui agilidade na execução das rotinas que lhe é designada. Compromete o bom andamento de suas atividades.		
Competência: ATENÇÃO (Capacidade de ter atenção a detalhes importantes, sem perder o foco).				
Fator		**Explicativa**	**Avaliação**	**Observações (Opcional) - Primeiro Semestre 2018**
100%	Excelente	Nível de atenção muito superior, demonstrando muita habilidade de concentração para detalhes, minusciosidade sem perder o foco, com margem de erro mínima.		
80%	Muito bom	Nível de concentração superior conseguindo realizar atividades sem perder o foco.		
60%	Bom	Nível médio de concentração, conseguindo realizar tarefas, sem apresentar dificuldades.		
40%	Regular	Nível médio de concentração, deixando a desejar quanto aos detalhes.		
20%	Insuficiente	Nível inferior de concentração, comprometendo os resultados do trabalho.		
Competência: DINAMISMO (Capacidade para administrar vários projetos paralelos com qualidade e eficácia).				
Fator		**Explicativa**	**Avaliação**	**Observações (Opcional) - Primeiro Semestre 2018**

100%	Excelente	Apresenta capacidade de administrar vários projetos paralelos com qualidade e eficácia.		
80%	Muito bom	Apresenta capacidade de realizar vários projetos simultâneos.		
60%	Bom	Possui capacidade de realizar vários projetos, porém necessita ser supervisionado.		
40%	Regular	Apresenta dificuldade de conduzir mais de um projeto ao mesmo tempo.		
20%	Insuficiente	Não apresenta capacidade de realizar projetos simultâneos.		
Competência: PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO (Saber coordenar seus recursos para cumprir prazos. Priorizar a carga de trabalho para garantir que os prazos sejam cumpridos).				
Fator		**Explicativa**	**Avaliação**	**Observações (Opcional) - Primeiro Semestre 2018**
100%	Excelente	Possui um planejamento total de suas atividades, conseguindo mensurar sua tarefas, trabalhando e cumprindo prazos e metas.		
80%	Muito bom	Organiza-se e realiza todas as suas tarefas dentro de um planejamento.		
60%	Bom	Consegue organizar-se, nem sempre cumprindo prazos.		
40%	Regular	Consegue planejar-se em algumas situações, mas perde o foco com facilidade.		
20%	Insuficiente	Não sabe se planejar, normalmente se perde em seus prazos e organização.		

Fonte: Realizada pela autora, 2018.

O novo instrumento proposto para a avaliação de desempenho da empresa Pires & Associados será entregue em uma planilha de Excel, com a avaliação completa (equipe + cargos) separada em abas para cada funcionária. O instrumento consta na íntegra no apêndice C para melhor visualização.

4.4 POLÍTICAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Considerando o instrumento proposto acima para a avaliação de desempenho das funcionárias da empresa Pires & Associados, faz-se necessário também a criação de políticas de implementação para a aplicação da mesma, deixando previamente definido a quem caberá a responsabilidade pela avaliação, com qual periodicidade, e como será o retorno desta avaliação para os avaliados.

a) Utilização do instrumento de Avaliação de Desempenho:

De acordo com o modelo proposto, a avaliação se torna simples, necessitando atribuir uma pontuação de acordo com os critérios previamente estabelecidos, e adicionar um comentário sobre esta avaliação, para que fique registrado para as próximas avaliações, podendo construir assim um histórico do desempenho da funcionária.

O avaliador deve preencher o campo "Avaliação" com a porcentagem avaliada, e explicar a avaliação do campo "Observações" – opcionalmente. A vantagem de escrever algum comentário é o histórico que se poderá criar para o funcionário. Segue exemplo abaixo na tabela 12.

Tabela 12 – Exemplo de Preenchimento para a Avaliação de Desempenho

Competência: COMUNICAÇÃO (Ação de transmitir mensagem de forma clara, objetiva, de modo a ser compreendida pelo receptor).			
Fator	**Avaliação**	**Observações (Opcional)** Primeiro Semestre 2018	**Observações (Opcional)** Segundo Semestre 2018
100%		Avaliação 60%: comunica-se bem, porém falta objetividade, algumas vezes deixando o cliente confuso.	
80%			
60%	60%		
40%			
20%			

Fonte: Realizada pela autora, 2018.

b) Responsável pela avaliação e periodicidade:

Levando em consideração os fatos levantados, de que a empresa possui caráter familiar, que realizam conversas em particular quando há a necessidade de resolver alguns pontos específicos, e que também tratam alguns assuntos coletivamente na reunião semanal de equipe, a sugestão para a avaliação de desempenho é que seja aplicada de forma 360 graus, ou seja, todas se autoavaliam e avaliam as colegas.

Todas as avaliações deverão ser enviadas para a Diretora-Financeira, e esta então irá calcular a média total da pontuação de cada cargo avaliado. Somente as diretoras terão acesso às avaliações preenchidas, e estas devem conversar particularmente com cada funcionária para apresentar um feedback construtivo.

A avaliação deverá ser feita duas vezes ao ano, ao final de cada semestre, como forma de avaliar os resultados alcançados até o momento, e assim poder tomar medidas para melhorias visando o semestre seguinte.

c) Pontuação ideal e Aplicação de feedback:

Idealmente, o que se espera de um funcionário é que atinja a avaliação o mais próximo de 100%. Entretanto, esta é uma busca constante de desenvolvimento, e por isto, as avaliações acima de 80% podem ser consideradas satisfatórias.

O feedback deve ser apresentado pessoalmente entre as diretoras e a funcionária, e discutido ponto a ponto para melhor compreensão do que foi avaliado, e construção dos pontos que exigirem melhorias. Um plano de ação com melhorias deverá ser previamente traçado em conjunto – diretoras e funcionária – para que seja colocado em prática até a avaliação seguinte, onde será verificada a efetividade da ação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação do desempenho deve ser encarada como uma importante ferramenta estratégica dentro da organização, que busca o aumento da produtividade da empresa. Através das informações disponibilizadas por um processo de avaliação – onde se "mede" se o trabalho realizado condiz com o esperado – é possível realizar uma análise e compreensão mais assertiva acerca do desempenho dos colaboradores, servindo como referência para ações de desenvolvimento do colaborador dentro da organização. Tais esforços resultam não somente na melhoria do desempenho individual, mas também do desempenho coletivo.

Com o intuito de atender ao objetivo principal deste estudo, uma série de objetivos específicos foram propostos. No que se refere ao primeiro objetivo específico traçado, "analisar como é feito atualmente o processo de Avaliação de Desempenho", identificou-se através de levantamento de arquivos e entrevista com a inexistência de uma avaliação de desempenho formal, mas a existência de uma meta financeira onde se atrelava ao desempenho das executivas. Com isto, o desempenho estava unicamente e diretamente ligado ao alcance dessa meta.

Levantado essa informação, o segundo objetivo buscava "verificar qual o objetivo das gestoras da empresa Pires & Associados quanto ao desempenho das colaboradoras", para entender o que as mesmas esperavam e consideravam importante em um funcionário, e assim poder identificar as primeiras competências a serem levadas em consideração para o instrumento de avaliação que estava sendo construído.

Já no terceiro objetivo específico, que tratou de "identificar pontos fortes e fracos da Avaliação de Desempenho existente" foi realizada uma entrevista com as funcionárias da empresa, para ter um ponto de vista de quem estava sendo avaliada na prática, e com base nisto – juntamente com a entrevista das diretoras - foi elaborado uma tabela com os pontos fortes e fracos da avaliação mapeados. Neste momento foi possível visualizar claramente o problema tratado no presente trabalho, onde surgiram as necessidades que o modelo atual de avaliação não estava suprindo.

Com base então nos itens anteriores, o quarto objetivo que tratou de "planejar e estruturar um instrumento de Avaliação de Desempenho" trouxe a criação de um instrumento de avaliação de desempenho que suprisse a real necessidade da empresa, e que pudesse avaliar o desempenho das funcionárias além do viés financeiro, mas também por características pessoais. Foi elaborada uma avaliação com base em competências, e

influenciada pelo método de escalas gráficas, porém pensada e ajustada para a usabilidade no cotidiano da organização.

Por fim, o quinto e último objetivo específico buscava “propor políticas para a implementação da Avaliação de Desempenho”, onde foi explicado a utilização da avaliação e a mensuração dos resultados, e também sugerido um período para implementação da ferramenta. Com esse novo instrumento de avaliação de desempenho, a empresa também poderá apresentar um feedback construtivo para contribuir com o desenvolvimento profissional e pessoal das funcionárias e, se oportuno for, pode-se aplicar - a partir da avaliação – novos projetos de remuneração, recompensas para funcionários destaque, programas de treinamento e desenvolvimento, e demais itens para contribuir para a motivação e o desempenho das funcionárias da empresa.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Gislaine A., **Material de Apoio para Avaliação de Desempenho do Colaborador.** 2013. Disponível em: <http://www.simplessolucoes.com.br/blog/index.php?s=MATERIAL+DE+APOIO+avaliação+de+desempenho>. Acesso em: 4 fev. 2018.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências:** ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013573/cfi/6/2!/4/2@0:0>. Acesso em: 4 fev. 2018.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott A., **Administração de Recursos Humanos.** 16. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122691>. Acesso em: 26 nov. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos:** Fundamentos básicos. 8. ed. - Barueri/SP: Manole, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520450611>. Acesso em: 26 nov. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas:** Como Desenhar Cargos e Avaliar o Desempenho para Alcançar Resultados, 7ed. – Barueri/SP: Manole, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520450604/>. Acesso em: 4 fev. 2018.

CRUZ, Cleide Ane Barbosa da; ARAÚJO, Aglaelson da Silva; OLIVEIRA, Ilmara Jesus de. Avaliação de desempenho como ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional dos colaboradores nas organizações. **Revista Científica do Itpac**, Araguaina, v. 7, n. 3, p.1-7, jul. 2014. Disponível em: <https://assets.itpac.br/arquivos/Revista/73/artigo2.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2018.

DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento; DELLAGNELO, José Renato Garcia. Modelos de Eficácia Subjacentes aos Programas de Remuneração Variável. **Revista de Negócios**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p.53-67, dez. 1996.

FERNANDES, Fernando Jorge Cunha. **Concepção de um Modelo de Avaliação de Desempenho em Contexto Organizacional:** O caso da Sol Ave. 2010. 194 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia do Trabalho e Organizações) - Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2010. Disponível em: <https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/1458/1/dm_fernandofernandes.pdf.> Acesso em: 5 mar. 2018.

FERREIRA, Patricia Itala. **Gestão por Competências.** Rio de Janeiro: Ltc, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2924-5/cfi/6/2!/4/2/2@0:0>. Acesso em: 7 mar. 2018.

GAM. **Dicionário de Competências**. Tubarão, 2014.

GAMA, Zacarias. **Avaliação educacional:** para além da unilateralidade objetivista/subjetivista**.** Est. Aval. Educ., São Paulo, v. 20, n. 43, p.187-200, ago. 2009. Disponível em: <http://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/eae/arquivos/1488/1488.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2017.

GARCIA, Cristina Cavalcante Silva. **Gestão de Pessoas:** uma Abordagem a Avaliação de Desempenho. 2010. 49 f. Monografia (Especialização em Administração) - Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Lins, 2010. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/51473.pdf>. Acesso em: 4 fev. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnica de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados.** São Paulo: Atlas, 2004. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522473595/>. Acesso em: 26 nov. 2017.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento Estratégico de Recursos Humanos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597011593/cfi/6/10!/4/6/2@0:0> Acesso em: 27 nov. 2017.

LUGOBONI, L. F.; HOURNEAUX JUNIOR, F.; ZITTEI, M. V. M.; COSTA, V. F.; MOTA, L. P. C. Gestão por Indicadores em Shopping Center. NAVUS - **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 4, p. 21-35, 2017. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/47044/gestao-por-indicadores-em-shopping-center/i/pt-br>. Acesso em: 7 fev. 2018.

MALHEIROS, Bruno Taranto, ROCHA, Ana Coelho. **Série MBA - Gestão de Pessoas - Avaliação e Gestão de Desempenho.** LTC, 09/2014. Disponível em:< https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2679-4/>. Acesso em: 4 fev. 2018.

MATTAR, F. N, **Pesquisa de marketing:** metodologia, planejamento. 5 ed. São Paulo: Atlas. 2005.

MARCOUSÉ, Ian; SURRIDGE, Malcom; GILLESPIE, Andrew. **Recursos Humanos:** Série Processos Gerenciais. São Paulo: Saraiva, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502204850>. Acesso em: 5 mar. 2018.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos:** Do operacional ao estratégico. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-472-0109-8>. Acesso em: 20 nov. 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amauru. **Recursos Humanos:** Estratégia e Gestão de Pessoas na Sociedade Global. Rio de Janeiro: Ltc, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2593-3>. Acesso em: 26 nov. 2017.

PACHECO, Marcela Soares. **Evolução da Gestão de Recursos Humanos:** Um estudo de 21 empresas. 2009. 101 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2009. Disponível em: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/MarcelaSoaresPacheco.pdf> Acesso em: 5 mar. 2018.

PONTES, B.R. **Avaliação de Desempenho: nova abordagem**. 6a ed. São Paulo: LTR, 1996. Disponível em < http://www.ltr.com.br/loja/folheie/5007.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2017.

REIFSCHNEIDER, Marina Becker. Considerações sobre avaliação de desempenho. **Ensaio**: Aval. Pol. Públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 16, n. 58, p.47-58, mar. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v16n58/a04v1658.pdf>. Acesso em: 4 fev. 2018.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SALLES, Helena Kuerten de. **Conhece-te a ti mesmo:** O Discurso da Avaliação em Organizações sem Fins Lucrativos.2014. 273 f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

SILVA, M. C. M. e. Planejamento estratégico de RH e estratégia da organização. In: BOOG, G. e M.(coord.) **Manual de gestão de pessoas e equipes**: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002

TACHIZAWA, T; FERREIRA, V. C. P; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas:** Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006. Disponível em <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=OBmHCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&ots=TFn8rUIOk2&sig=Q3sjM54rAjgsRl5gQ1_PBjJKxcE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 10 dez. 2017.

WREN, Daniel A. **The History of Management Thought.** 5. ed. New York: Wiley, 2005.

APÊNDICE A – Entrevista transcrita com as Diretoras da Pires & Associados

1. O que você entende como um funcionário satisfatório?

Anita: "Pra mim um funcionário satisfatório é aquele que, em primeiro lugar, tem formação profissional pra desempenhar a atividade proposta. Em segundo lugar vem o comprometimento, pois a pessoa pode ser competente, mas não é comprometida, e se ela não é comprometida, ela termina não executando as suas atividades. E a outra questão é a questão de ser uma pessoa acessível ao relacionamento e tenha abertura para enxergar a empresa e o trabalho com um viés mais amplo, de relacionamento e de inserção da atividade no mundo onde vive e onde a empresa está inserida, pois precisa enxergar o seu papel na comunidade onde a empresa está inserida".

Juliana: "Que ele traga para a empresa a experiência que ele tem e o conhecimento do mercado, ou da universidade, e que agregue valor para a empresa. Que não esteja em busca de um emprego, e sim de uma carreira, e que assim a gente possa ajuda-lo a impulsionar esta carreira dentro da empresa".

2. Qual a diferença entre um funcionário satisfatório e não satisfatório?

Anita: "Essa diferença, na medida em que o gestor da empresa tem sensibilidade, ela percebe que a pessoa não tem perfil pra aquele tipo de atividade, então não é a pessoa adequada pra função, isso é fundamental. Além de tudo, é a pessoa olhar o espaço que ela tem na empresa, não como um emprego, mas como uma oportunidade de carreira e uma oportunidade de aperfeiçoamento pessoal na sua profissão e vida pessoal."

Juliana: "Um funcionário que está só em busca de vir, fazer parte dele, horário de entrada e saída, não está disposto a contribuir com o todo, compartilhar, não ser solidário com a equipe".

3. Que comportamento espera de um funcionário no cotidiano da empresa?

Anita: "Primeiro o ambiente da empresa tem que ser sempre um ambiente acolhedor, agradável, aonde o colaborador vá para o seu trabalho com alegria e encontre no ambiente da empresa condições de desempenhar bem o seu papel como pessoa e como profissional, e que ele contribua para que exista um ambiente agradável de relacionamento e compartilhamento"

Juliana: "Eu acho que o comportamento tem que ser ético, buscar realizar as tarefas e as obrigações que cabem a ele, e também querer ajudar no que puder fazer a mais e contribuir para melhoria dos processos da empresa".

4. **Quais habilidades o funcionário deve ter para exercer sua função corretamente?**

Anita: "Acho que além do já colocado, dependendo da função que o funcionário vai exercer, tem habilidades que são importantíssimas, por exemplo uma pessoa que vai lidar com pessoas, ela precisa gostar de pessoas e ter facilidade para se relacionar com pessoas. Outra habilidade que é quase que unanime em todo exercício de qualquer atividade, é a capacidade de construir coletivamente e saber dar a sua contribuição e buscar o apoio dos outros para o exercício dessa atividade. Ter abertura, ter humildade, perguntar sempre, fazer um esforço diário de aperfeiçoamento pessoal e profissional."

Juliana: "Cada cargo requer uma habilidade diferente, aqui na Pires depende da função. O que eu acho que é fundamental é a comunicação, precisa ter uma comunicação muito boa entre a equipe, as funções. Ter uma postura colaborativa, interna e externamente e para a sociedade. Buscar aperfeiçoamento, cursos, palestras, e com isso desenvolver as habilidades".

5. **A avaliação de desempenho existente hoje na empresa atende a sua necessidade?**

Anita: "A gente tem metas, mas essas avaliações de certa forma são acima de outra avaliação que é o desempenho da vida em equipe, e nós temos uma que eu considero muito importante que são as nossas reuniões semanais onde a gente não só avalia a semana anterior, avalia os desafios que tivemos na semana anterior, a capacidade de superação desses desafios, o aprendizado conjunto e o enfrentamento dos desafios que não conseguimos resolver na semana anterior. Então as metas em conjunto com essas 3 horas de reunião em que a gente compartilha as dificuldades e o sucesso, não deixa de ser uma analise de desempenho informal. Além disso, quando a gente percebe uma dificuldade de um colaborador que vai além, buscamos conversar em particular, para tentar entender e resolver da melhor maneira."

Juliana: "Não, não é suficiente. Ela nos dá uma boa base histórica, mas infelizmente o nosso desempenho é só feito por números. Já tentamos fazer uma pesquisa de satisfação individual com os clientes, para avaliar o atendimento da executiva que o atendeu, mas não tivemos a rotina e a disciplina para aplicar isto no dia a dia, não tabulamos. Então assim, a meta atende uma necessidade de número, que é para a sobrevivência da empresa, mas a gente não tem uma avaliação individual. Conseguimos até acompanhar de acordo com as metas individuais, mas continuam sendo números. Também conseguimos perceber algumas características de cada uma, o que os clientes gostam mais e as qualidades, mas não temos isso tabulado"

6. **O que você considera de positivo na avaliação atual?**

Anita: "Com a troca de impressões feitas semanalmente, é bom pois já vamos resolvendo algumas questões pontuais. A questão das metas é positivo no sentido de a pessoa perseguir aquela meta para satisfação pessoal, e também como resultado financeiro."

Juliana: "Resultado financeiro da empresa e de produção. A gente pode ver historicamente quantos eventos fecham, qual o valor disso, o quanto cada executiva fecha, quanto cada uma faturou e que deixou de faturar."

7. **O que você considera de negativo na avaliação atual?**

Anita: "Às vezes quando a meta é muito grande, e a gente percebe que não vai conseguir atingir, ela desestimula, pois sei não adianta eu trabalhar tanto, porque a empresa não vai conseguir chegar lá. A forma como o Costão constrói as metas, que é feita de acordo com o que eles precisam para se manter, o que é certo, mas quando esse vai valor cai para as metas de vendas, e fica um valor inalcançável. A nossa equipe é tão comprometida que com meta ou sem trabalha igual, mas nem todas as equipes funcionam assim, e quando existe uma compensação (viagem, 14º salário) dá o estimulo necessário para tentarmos chegar lá, principalmente para quem trabalha tentando alcançar um resultado financeiro que permita que a gente tenha uma qualidade de vida boa. Os últimos 2 anos aconteceu uma coisa interessante, pois em todos os anos da empresa nós sempre batíamos a meta, e nos ultimo 2 anos isso não aconteceu, e ai a gente percebe que nós não estávamos preparadas para conviver com esse fato. Pois não é que o nosso desempenho piorou, mas é que vivemos em uma crise onde não nos permitiu atingir a meta, e mesmo com todo o esforço feito, nada foi valorizado, e isso criou um desanimo muito grande.".

Juliana: "O que é negativo é que é só um número. A gente não trabalha nada com elas de desenvolver habilidades – a gente incentiva – mas não temos uma avaliação de desempenho onde a gente consiga avaliar todos os pontos e ver o que está bom e o que pode melhorar em cada uma, para ajudarmos a impulsionar e desenvolver isto".

8. **Considerando uma nova proposta de avaliação de desempenho, o que gostaria que fosse analisado e por quê?**

Anita: "Considerando que estamos trabalhando uma dinâmica de avaliação de desempenho mais aprimorada, principalmente num mundo em que temos tanto acesso ao conhecimento, informação, a tecnologia, eu acho que o que a gente precisaria talvez era dar um salto de qualidade, de inteligência, no sentido de que novos itens podem ser agregados com o auxilio

profissional com uma pessoa especializada nessa área pra encontrarmos outros vieses de avaliar o desempenho, para colocar à disposição do colaborador ferramentas que permitam com que eles se autoanalisem, e entendam quais os pontos a serem aprimorados pra ter um desempenho melhor, e quais estímulos precisam para isto. Outra coisa que eu acho muito interessante é que muitas vezes a gente tem ao nosso lado uma pessoa que caminha na direção correta, que tem um potencial imenso, mas a empresa não consegue potencializar isso. Aqui nós sendo em poucas, a gente consegue enxergar melhor isso, mas às vezes não sabe exatamente o que precisa potencializar para esta pessoa desenvolver e crescer."

Juliana: "Eu acho que isso de a gente ter as características individuais mais bem traçadas e poder fazer ações conforme cada uma delas. A gente tenta incentivar exercícios, estudos, beleza, família, entre outras, a gente faz o máximo para dar um suporte nisso pois entendemos que faz a diferença para a colaboradora, pois entendemos que isso reflete no desempenho. Gostaria de ter um olhar diferente para esses tipos de características. Conseguir montar um quebra cabeça individual para cada uma e da empresa como um todo. Acho que isso é importante para se conhecer, e conseguindo trabalhar essas características é possível se perceber e buscar melhorar profissional e pessoalmente."

APENDICE B – Questionário aplicado com as colaboradoras da Pires & Associados

1. **Você considera as metas existentes para você justas?**

( ) Sim ( ) Não

_____

2. **Você considera as metas existentes para a equipe justas?**

( ) Sim ( ) Não

_____

3. **Você sabe como são calculadas essas metas?**

( ) Sim ( ) Não

_____

4. **Você considera que a avaliação de desempenho através das metas é aplicada de maneira adequada?**

( ) Sim ( ) Não

_____

5. **Você considera que os critérios pelos quais você é avaliada são adequados?**

( ) Sim ( ) Não

_____

6. **Você considera que a avaliação existente hoje reflete a realidade do seu trabalho?**

( ) Sim ( ) Não

_____

7. **Você considera que o feedback é aplicado de maneira adequada?**

( ) Sim ( ) Não

_____

8. **Deixe sua sugestão, crítica ou opinião a respeito do antigo sistema de avaliação do desempenho.**

_____

_____

_____

APÊNDICE C – Instrumento de Avaliação de Desempenho para a empresa Pires & Associados (exemplo completo de um dos cargos)

Avaliação de Desempenho - Pires & Associados
NOME DA AVALIADA:
CARGO: Executiva de Contas
AVALIADOR:

Parte 1: Avaliação como Equipe

Competência: COOPERAÇÃO **(Capacidade de contribuir voluntariamente com a equipe ou clientes)**				
Fator		**Explicativa**	**Avaliação**	**Observações (Opcional)**
100%	Excelente	Capacidade de contribuir voluntariamente com a equipe, clientes e a empresa, servindo como exemplo para os demais nesta competência.		
80%	Muito bom	Ajuda muito a equipe		
60%	Bom	Ajuda a equipe quando solicitado.		
40%	Regular	Quando solicitado, ajuda a equipe, mas não demonstra muita disposição.		
20%	Insuficiente	Trabalha mais individual, não ajudando os outros.		

Competência: COMPROMETIMENTO **(Capacidade de demonstrar compromisso com seus resultados e com a empresa)**				
Fator		**Explicativa**	**Avaliação**	**Observações (Opcional)**
100%	Excelente	Demonstra muito compromisso, preocupada em fazer sempre algo a mais, demonstrando foco nos resultados.		
80%	Muito bom	Realiza todas as tarefas que estão ao seu alcance e demonstra preocupação em alcançar os resultados.		
60%	Bom	Realiza as suas atividades rotineiras e quando solicitado, realiza-as fora de sua função.		
40%	Regular	Realiza apenas o que é de sua responsabilidade, não aceitando fazer nada além de sua função.		

20%	Insuficiente	Falta compromisso, não realizando nem as tarefas que são obrigatórias de sua função.		
Competência: RELACIONAMENTO INTERPESSOAL **(Capacidade de se relacionar em harmonia, sabendo lidar com as diferenças, respeitando o próximo).**				
Fator		**Explicativa**	**Avaliação**	**Observações (Opcional)**
100%	Excelente	Relaciona-se em harmonia, sabendo lidar com as diferenças, respeitando o próximo. É referência nesta habilidade.		
80%	Muito bom	Consegue relacionar-se bem com as colegas, respeitando o próximo.		
60%	Bom	Estabelece bom nível de relacionamento com o próximo.		
40%	Regular	Em algumas situações apresenta problemas de relacionamento com o próximo.		
20%	Insuficiente	Apresenta dificuldades de relacionamento, sendo excluída pelas pessoas de seu convívio.		
Competência: DISPONIBILIDADE **(Capacidade de demonstrar solicitude e cortesia para contribuir com um colega ou com um novo projeto)**				
Fator		**Explicativa**	**Avaliação**	**Observações (Opcional)**
100%	Excelente	Identifica a necessidade dos outros e os auxilia voluntariamente. É exemplo para as colegas.		
80%	Muito bom	Totalmente disponível para ajudar os outros.		
60%	Bom	Quando solicitado, se coloca a disposição com boa vontade.		
40%	Regular	Executa quando solicitado, não demonstrando boa vontade.		
20%	Insuficiente	Totalmente indisponível para ajudar os outros.		
Competência: AUTODESENVOLVIMENTO (**Habilidade de desenvolver-se de forma voluntária, buscando todos os recursos possíveis que auxiliem no crescimento pessoal e/ou profissional).**				
Fator		**Explicativa**	**Avaliação**	**Observações (Opcional)**

100%	Excelente	Busca constante de aperfeiçoamento por iniciativa própria, com o objetivo de desenvolvimento pessoal e profissional, tornando-se referência nesta competência.		
80%	Muito bom	Busca sempre que possível autodesenvolvimento, e realiza cursos quando surge oportunidade.		
60%	Bom	Esporadicamente busca desenvolvimento em cursos e eventos.		
40%	Regular	Busca desenvolvimento somente quando solicitado.		
20%	Insuficiente	Mesmo por solicitação, resiste a buscar desenvolvimento.		

Parte 2: Avaliação do Cargo - EXECUTIVA DE CONTAS

Indicador Financeiro: META DE EVENTOS (Valor financeiro a alcançar no ano através da realização de eventos, calculado pelo Costão do Santinho).

Fator		Explicativa	Avaliação	Observações (Opcional) Primeiro Semestre 2018
100%	Excelente	Cumpriu com a meta aplicada, empenhando-se no fechamento de eventos e concretizando-os.		
80%	Muito bom	Está conseguindo fechar bons eventos, e com isso a meta está quase alcançada.		
60%	Bom	Apresenta dificuldades em fechar eventos, mas está conseguindo evoluir.		
40%	Regular	Apresenta dificuldades em fechar bons eventos.		
20%	Insuficiente	Não está fechando eventos suficientes.		

Competência: CAPACIDADE ANALÍTICA (Habilidade de analisar dados, nem sempre relacionados entre si, e a partir desta produzir informação de valor. Capacidade de receber informações de várias fontes e organiza-las de forma racional.).

Fator		Explicativa	Avaliação	Observações (Opcional) Primeiro Semestre 2018

100%	Excelente	Recebe informações de várias fontes e organiza-as de forma racional, produzindo informação de valor ou conhecimento.		
80%	Muito bom	Recebe informações de várias fontes e organiza-as de forma racional.		
60%	Bom	Possui habilidade de analisar dados.		
40%	Regular	Apresenta pouca habilidade de analisar dados.		
20%	Insuficiente	Não consegue analisar dados.		
Competência: NEGOCIAÇÃO (Troca de convencimentos, onde uma parte persuade a outra, apresentando os benefícios mais relevantes em relação ao ponto de vista defendido.)				
Fator		**Explicativa**	**Avaliação**	**Observações (Opcional) Primeiro Semestre 2018**
100%	Excelente	Apresenta habilidade de convencimento e persuasão, obtendo sempre resultados satisfatórios na negociação.		
80%	Muito bom	Apresenta habilidade de convencimento e persuasão.		
60%	Bom	Apresenta quase sempre habilidade de convencimento e persuasão.		
40%	Regular	Raramente apresenta habilidade de convencimento.		
20%	Insuficiente	Não apresenta habilidade de convencimento.		
Competência: COMUNICAÇÃO (Ação de transmitir mensagem de forma clara, objetiva, de modo a ser compreendida pelo receptor.).				
Fator		**Explicativa**	**Avaliação**	**Observações (Opcional) Primeiro Semestre 2018**
100%	Excelente	Comunica-se de forma assertiva, com clareza, se fazendo entender e checando a mensagem com o receptor.		
80%	Muito bom	Comunica-se de forma assertiva e com clareza.		
60%	Bom	Comunica-se com clareza, faltando assertividade.		

40%	Regular	Comunica-se quando solicitado, repassando as informações necessárias.		
20%	Insuficiente	Não se comunica com clareza e assertividade.		

Competência: ESTRATÉGIA (Capacidade de criar e reformular estratégias constantemente para garantia dos resultados necessários).

Fator		Explicativa	Avaliação	Observações (Opcional) Primeiro Semestre 2018
100%	Excelente	Apresenta domínio na criação de planos para atingir suas metas, alcançando resultados com frequência, sendo referência nesta competência.		
80%	Muito bom	Cria e reformula planos, visando o alcance dos resultados.		
60%	Bom	Costuma criar estratégias para atingir seus resultados.		
40%	Regular	Cria estratégias para atingir seus resultados somente quando é solicitado.		
20%	Insuficiente	Não cria estratégias para atingir resultados.		

Competência: RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (Capacidade de promover relacionamento e lealdade com o cliente e entregar excelência).

Fator		Explicativa	Avaliação	Observações (Opcional) Primeiro Semestre 2018
100%	Excelente	Mantém um bom e constante relacionamento com os clientes, de confiança e parceria.		
80%	Muito bom	Busca sempre fortalecer o relacionamento com os clientes.		
60%	Bom	Mantém relacionamento com os clientes.		
40%	Regular	Relaciona-se com os clientes quando necessário.		
20%	Insuficiente	Não busca relacionamento com os clientes.		

ANEXO – CASO DE ENSINO

CASO DE ENSINO: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA EMPRESA PIRES EVENTOS

Resumo

Em meio a um cenário de crise no mercado, surgem reclamações sobre processos internos que fazem uma empresa rever algumas situações, e buscar melhor compreender o que o funcionário demanda para conseguir alcançar um melhor desempenho profissional.

No caso da empresa Pires Eventos, foi levantada a insatisfação com relação à avaliação de desempenho que estava sendo aplicada, e nas deficiências que esta tinha com relação aos aspectos avaliados e à falta de um feedback construtivo e motivador para as funcionárias.

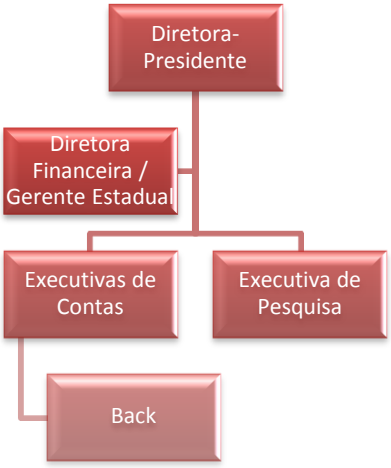
O presente caso de ensino tem objetivo de instigar o aluno a compreender a organização de maneira sistêmica ao analisar diferentes critérios que interferem diretamente no sucesso organizacional, e fazer refletir sobre as possibilidades existentes para conseguir driblar as adversidades encontradas, e buscar uma ferramenta que traga a melhoria desejada.

Contextualização

A Pires Eventos (nome fictício) é uma empresa que está no mercado desde 1993, e está voltada ao negócio de Turismo e de Eventos. Com sede em Florianópolis, a empresa atua há 20 anos como representante comercial de um Hotel renomado da cidade, e é responsável pela captação de eventos - congressos, feiras, convenções, reunião, etc. - para serem realizados nos espaços de evento do Hotel.

Formada por 06 funcionárias, a empresa conta com uma equipe multidisciplinar composta por uma Diretora-Presidente, uma Diretora Financeira e Gerente de Captação de Santa Catarina – que também atua como executiva de contas, 02 Executivas de Contas, 01 Executiva de Pesquisa e 01 Back.

Gráfico 9 – Organograma da empresa Pires Eventos



Fonte: Pesquisa realizada pela autora, 2018.

A Gerente de Captação de SC juntamente com as Executivas de Contas são responsáveis pela carteira de vários clientes do estado de Santa Catarina e pela captação de eventos das mesmas. A Executiva de Pesquisa é responsável pelas pesquisas de eventos por adesão – congressos de áreas médicas e universidades – auxiliando as executivas na captação, e a Back atua com suporte para as executivas de contas, sendo responsável pela parte operacional de orçamentos, contratos, cadastros no sistema e afins.

Tabela 1 – Descrição e requisitos dos cargos da empresa Pires Eventos.

CARGO	DESCRIÇÃO	REQUISITOS
Diretora financeira e Gerente de Captação de Santa Catarina	- Elaboração de Plano de Ação do mercado regional; - Definição dos segmentos e mercados prioritários; - Gestão de pessoal e do escritório; - Responsável pelo orçamento e cumprimento das metas; - Treinar e acompanhar a equipe de vendas.	- Profundo conhecedor do destino e do produto; - Trabalho em equipe e criatividade; - Conhecer a concorrência; - Negociador; - Adaptado a pressões do dia-a-dia; - Habilidade em informática e sistema de hotelaria CM; - Experiência mínima de 5 anos em vendas em hotelaria; - Possuir carteira de clientes e contatos decisores; - Participar de associações e entidades empresariais e do turismo.
Executiva de contas	- Definir e priorizar clientes e eventos; - Conhecer e visitar os decisores dos eventos; - Captar novos clientes; - Elaborar propostas competitivas e coerentes com o mercado e a concorrência;	- Conhecer o mercado regional de eventos; - Conhecedor do destino e do produto; - Negociador; - Conhecer a concorrência e suas infraestruturas de eventos; - Participar de associações e entidades

	- Participar de feiras e eventos; - Manter e elevar uma vasta carteira de clientes.	empresariais; - Adaptado a pressões do dia-a-dia; - Habilidade em informática e sistema de hotelaria CM; - Experiência mínima de 3 anos em vendas em hotelaria; - Possuir carteira de clientes e contatos decisores.
Executiva de Pesquisa	- Manter atualizada listagem com os futuros eventos por adesão, dados da pessoa responsável pelo evento, ano de acontecimento (congressos, etc.); - Agendar visita para possível captação do evento; - Habilidade em pesquisas diversas na internet, dos assuntos em questão.	- Comunicativa; - Conhecer o mercado de eventos por adesão; - Saber estabelecer prioridades, trabalhar sob pressão, honrar compromissos e datas; - Relacionar-se com funcionários.
Back	- Apoiar gerentes, executivas e diretoria em vários serviços administrativos, tais como inserir informações no sistema de hotelaria CM, atendimento telefônico, anotação de recados; - Confecção de contratos; - Habilidade em pesquisas diversas na internet, dos assuntos em questão.	- Paciente, diplomática, discreta e motivada a novos desafios; - Saber trabalhar independentemente e como parte de uma equipe; - Saber estabelecer prioridades, trabalhar sob pressão, honrar compromissos e datas; - Relacionar-se com funcionários.

Fonte: Pires Eventos, 2014

Por ser uma empresa pequena e familiar, a Avaliação de Desempenho se dá de forma muito informal, através de conversas avaliativas das Diretoras com as funcionárias, e também através das Metas de Vendas impostas pelo Hotel que representam, onde é definida uma meta anual para cada executiva de venda.

Em quase todos os anos, a Pires vinha sendo premiada como a campeã nacional de vendas do Hotel. Porém, nos últimos anos, devido à crise do mercado, a meta anual não estava sendo alcançada, e isto estava gerando uma desmotivação muito grande.

As funcionárias comentavam sobre falta de reconhecimento, de estímulos, de feedbacks positivos, de uma visão animadora, visto que os números tinham sido historicamente “bons” diante do cenário, mas não o suficiente para atingirem a meta imposta naquele ano. E como a meta não havia sido alcançada, o desempenho era simplesmente considerado insatisfatório.

Por isto, então, foi percebido uma necessidade de maiores estímulos, incentivos, e até uma melhor percepção sobre o desempenho das funcionárias, nos levando para a problemática a ser tratada neste caso de ensino.

Problematização

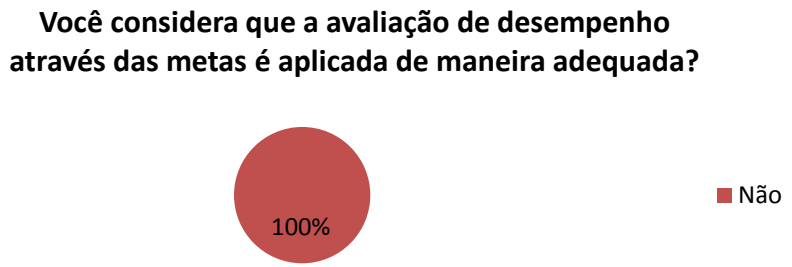
Tendo conhecimento do descontentamento das funcionárias com relação ao método avaliativo que estava sendo utilizado - por conta do não reconhecimento do trabalho e dedicação das mesmas -, levantou-se a necessidade de aprimorar o processo avaliativo destas funcionárias, para que pudesse ser feita uma avaliação do desempenho que fosse além das metas impostas pelo Hotel, e sim que também analisasse outros indicadores do desempenho, para possibilitar uma análise mais completa e com isto poder gerar um feedback construtivo, um retorno positivo e até maiores estímulos, ao invés de apenas um "atingimos a meta" ou "não atingimos a meta".

A avaliação de desempenho existente hoje se dá apenas através de meta financeira, e esta se aplica somente para as Executivas de Contas, pois são as responsáveis pela captação de eventos do Hotel – uma vez que a meta é um valor calculado e imposto pelo mesmo.

O cálculo da meta é feito em cima de uma projeção dos eventos já fechados para o ano seguinte por cada uma das executivas, junto com uma média dos eventos que ainda estão em negociação, e combinada com a projeção financeira de necessidades do Hotel, resultando em um valor a ser alcançado como meta para o ano seguinte. Este valor é distribuído para cada executiva de acordo com o seu histórico e projeção de eventos.

Buscando uma melhor compreensão sobre a visão das funcionárias da empresa Pires Eventos com relação à avaliação de desempenho existente, foi aplicado um questionário com as mesmas para identificar os pontos críticos do processo atual, suas opiniões e sugestões, conforme gráficos expostos abaixo.

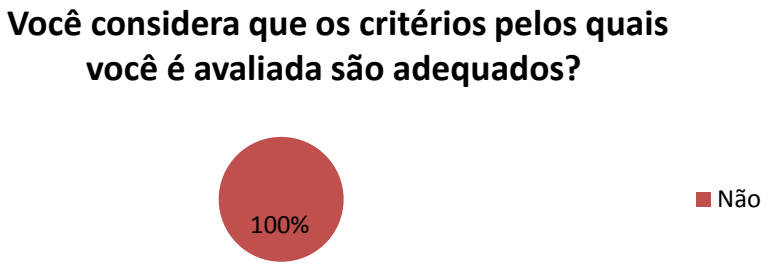
Gráfico 2 – Você considera que a avaliação de desempenho através das metas é aplicada de maneira adequada?



Fonte: Pesquisa realizada pela autora, 2018.

Na primeira questão foi perguntado se as funcionárias consideram que a avaliação de desempenho através das metas é aplicada de maneira adequada, e a resposta foi negativa em unanimidade. Todas concordaram que a avaliação não é aplicada corretamente, ou seja, foi comprovado que esse método de avaliação de desempenho não está agradando as funcionárias da empresa.

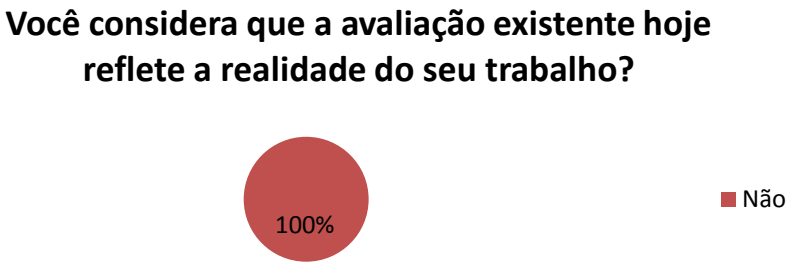
Gráfico 3 – Você considera que os critérios pelos quais você é avaliada são adequados?



Fonte: Pesquisa realizada pela autora, 2018.

Em continuidade á questão de não acharem adequada a avaliação de desempenho através das metas, 100% das respondentes também não concordam com os critérios desta avaliação, pois não acham que os critérios sejam adequados. Uma das respondentes quis justificar a sua posição, comentando que "o que é errôneo são os critérios avaliados, eles não avaliam o nosso desempenho, a performance e a criatividade", referindo-se ao fato de a avaliação de desempenho se basear apenas em números, e não em habilidades e competências, e por isto a mesma não concorda com os critérios de avaliação.

Gráfico 4 – Você considera que a avaliação existente hoje reflete a realidade do seu trabalho?



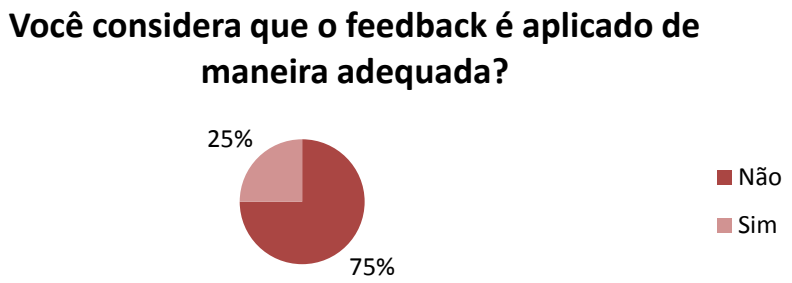
Fonte: Pesquisa realizada pela autora, 2018.

No terceiro questionamento, buscando entender se as funcionárias consideram que a avaliação por metas reflete a realidade do trabalho das mesmas, mais uma vez tivemos unanimidade nas respostas, mostrando que as funcionárias não acreditam que a avaliação de desempenho através de metas reflete a realidade do trabalho das mesmas. Uma das respondentes citou que "no ano de 2017, por exemplo, historicamente foi o ano em que mais fechamos eventos, mas mesmo assim não alcançamos a meta estipulada devido à crise no

mercado, pois as empresas estavam gastando menos. Então, trabalhamos muito, nos empenhamos, conquistamos números expressivos para a realidade do mercado, mas no final não deu em nada, pois a meta não foi batida".

Outra também justificou "percebo que as metas existentes hoje avaliam somente o critério "número", são metas de produtividade. Não há metas que avaliam o desempenho de acordo com as habilidades e atitudes dos funcionários", mais uma vez mostrando que gostariam de ser avaliadas por características que vão além dos números.

Gráfico 5 – Você considera que o feedback é aplicado de maneira adequada?



Fonte: Pesquisa realizada pela autora, 2018.

A quarta questão procurou entender a percepção das funcionárias com relação ao feedback, e apesar de 25% das respondentes se mostrarem satisfeitas com a forma que o feedback é repassado, outros 75% não concordam com isso. Houve uma justificativa comentando que "o feedback não possui bases concretas, é momentâneo e não é analisado de maneira global e anual", referindo-se ao fato de o feedback se dar de maneira informal, através de conversas e para ocasiões pontuais, e não através de uma análise mais completa e estruturada, que ao ser exposto para as funcionárias, as faça refletir e evoluir.

Por fim, foi disponibilizada uma questão aberta para que as respondentes pudessem deixar uma sugestão, crítica ou opinião a respeito do sistema de avaliação do desempenho. Mais uma vez foram citados os critérios da avaliação, que "poderia avaliar o todo, e não somente números. O colaborador é uma pessoa e não mais um cálculo feito. Eu gostaria de ser avaliada por outros aspectos, e não só como um número".

Também foram sugeridos novos aspectos a serem avaliados, como por exemplo, "avaliar se a executiva é dedicada, criativa, resiliente, se sabe ter equilíbrio nas situações, se busca capacitação, se dedica às viagens de visita aos clientes, entre outros". Outra funcionária também sugeriu que "a avaliação deve fazer o avaliado refletir, tira-lo da zona de conforto, que após esse momento tenha um novo olhar para o seu trabalho e veja novos horizontes, para melhorar a sua performance, a fim de contribuir para com a equipe e juntos conquistarem os objetivos".

Com base nestas respostas, e também em conjunto com a técnica de observação in loco realizada pela autora, foi possível construir uma tabela com pontos fortes e fracos da avaliação de desempenho existente, que sintetiza todas as necessidades levantadas até o momento, conforme abaixo.

Tabela 13 – Pontos Fortes e Fracos da avaliação de desempenho existente na empresa Pires Eventos.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
1. Ter um objetivo claro a ser alcançado; 2. Conhecer mensalmente o alcance individual das metas; 3. Aprender sobre a eficácia das estratégias utilizadas para alcançar as metas; 4. Conhecer o resultado financeiro da empresa e o resultado de produção; 5. Conhecer o histórico de vendas; 6. Método simples.	1. Avaliação parcial (apenas 03 colaboradoras são avaliadas); 2. Avaliação com base somente em números, não permitindo reflexão sobre possibilidades mais amplas de melhorias; 3. Não avalia competências; 4. Não estimula o desenvolvimento pessoal e profissional; 5. Quando a meta é um valor considerado inalcançável, ela desestimula as executivas – que são as únicas avaliadas; 6. Não existe um processo sistematizado de Feedback.

Fonte: Realizado pela autora, 2018.

Tendo conhecimento dos resultados obtidos através de um diagnóstico organizacional realizado na empresa Pires Eventos, onde foi possível perceber que existem alguns pontos a serem melhorados na avaliação de desempenho, como estruturar uma nova avaliação de desempenho para as funcionárias da empresa Pires Eventos?

NOTAS DE ENSINO

Objetivos de ensino

Espera-se com a apresentação do presente caso de ensino que os graduandos em administração percebam a necessidade e a importância da utilização correta de determinadas ferramentas voltadas à administração de pessoal de uma organização, sobretudo relacionado às ferramentas de avaliação de funcionários, pois esta interfere diretamente no desempenho dos funcionários, bem como sua motivação, busca por aperfeiçoamento e desenvolvimento contínuo.

Utilização recomendada

Recomenda-se que o presente estudo de caso seja utilizado nas disciplinas de Laboratório de Gestão de Diagnóstico Organizacional, Recursos Humanos I e Recursos Humanos II.

Dinâmica

Para a realização da dinâmica do estudo de caso apresentado, sugere-se que as etapas a seguir sejam seguidas:

1 – Entrega do caso de ensino aos alunos e apresentação do mesmo (10 minutos): Sugere-se que o professor faça uma introdução ao caso apresentado, contextualizando sobre o assunto a ser tratado, para melhor compreensão dos alunos durante a leitura.

2 - Disponibilização de tempo para a leitura do caso (15 minutos): Recomenda-se que o professor disponibilize 15 minutos aos alunos para que estes façam a leitura dos dados apresentados e elenquem pontos relevantes para uma posterior discussão.

3 - Discussão acerca do conteúdo apresentado (30 minutos): Nesta etapa do estudo de caso, sugere-se que seja feita uma divisão dos alunos em pequenos grupos, para discutam as possíveis soluções para o problema apresentado no caso de ensino.

4 - Discussão geral (30 minutos): Após a discussão em grupos, sugere-se que cada grupo disponha de um tempo para apresentar aos demais colegas as sugestões de ações que foram pensadas na etapa anterior. Recomenda-se também o estímulo ao debate, permitindo que cada grupo opine sobre as soluções apresentadas pelos demais grupos, e assim podendo elencar as melhores e principais soluções levantadas por toda a turma.

5 - Finalização da Dinâmica (15 minutos): Por fim, recomenda-se que o professor faça uma breve recapitulação do conteúdo e que esclareça qualquer dúvida que possa ter surgido durante as discussões. Para fechar o assunto, sugere-se que o professor faça comentários sobre as soluções levantadas pelos alunos, e exponha qual seria o seu posicionamento e solução para o caso apresentado.

Questões para discussão

1. Cite os motivos pelos quais a avaliação de desempenho atual é alvo de insatisfação das funcionárias.
2. Selecione dois cargos e cite competências importantes a serem avaliadas para os mesmos.

3. Com base nos relatos anteriores, selecione um dos cargos e elabore um instrumento de avaliação de desempenho para o mesmo.
4. Estabeleça critérios para a metodologia de avaliação.

Resolução e esclarecimentos

Vale ressaltar que as questões não apresentam respostas corretas, e sim passíveis de análise, por parte do professor, acerca da sua possibilidade de implementação no caso apresentado. Toda e qualquer solução proposta, se analisada viável, não deve ser considerada para solução de problemas enfrentados em outras organizações, tendo em vista que são voltadas para o desafio proposto no estudo de caso específico da Pires Eventos.

Os personagens são fictícios, tal como o nome da organização, porém a situação é real e possibilita que o desenvolvimento de ações seja pautado de forma a solucionar um problema que realmente se passou em uma organização.

Arcabouço Teórico

No presente tópico apresentam-se as principais conceituações que fundamentam a solução do ensino de caso disponibilizado. Inicialmente trata-se da introdução à avaliação de desempenho, seus objetivos e sua importância, e por fim apresentando métodos de coleta de dados utilizados para o caso.

Avaliação de Desempenho

Conforme levantado por Marras (2016, p. 165) “o desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada”, ou seja, está diretamente relacionado a duas premissas do ser humano: o ‘querer fazer’, ligado à motivação e a eficiência para realizar algo, e o ‘saber fazer’, ligado à realização de algo com eficácia.

Com isto, entende-se que a avaliação de desempenho humano nas empresas é um fator muito importante, pois permite recolher informações estratégicas acerca das pessoas que formam a organização. Dentre as diversas utilidades de um instrumento de avaliação de desempenho, Gil (2005) e Marras (2016) listaram as principais como sendo:

a) Definir o grau de contribuição de cada empregado nos resultados da empresa;
b) Identificar os empregados que necessitam de aperfeiçoamento;
c) Promover o autoconhecimento dos empregados;
d) Fornecer feedback aos empregados;
e) Obter subsídios para remuneração e promoção;

f) Obter subsídios para a elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

De acordo com Lucena (2017, cap.6), a avaliação de desempenho é um dos processos de gestão de Recursos Humanos mais utilizados pelas organizações, e salienta que: “a preocupação permanente com o desempenho humano e como torna-lo mais eficaz é o ponto de atenção máxima, uma vez que a qualidade e efetividade dos resultados empresariais são consequências do desempenho”, reforçando a importância de as empresas darem atenção para esse processo.

A avaliação então se torna fundamental na gestão para que a organização lide de forma eficiente e eficaz com a incerteza do ambiente de trabalho, aumentando a probabilidade de sucesso. Sendo assim, pode-se dizer que é um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações.

Metodologia da Avaliação

De acordo com Chiavenato (2016), são quatro os métodos tradicionais mais utilizados para avaliação de desempenho: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo e incidentes críticos.

O método de escalas gráficas é um dos mais antigos e mais utilizados, e é baseado na avaliação de alguns fatores determinantes daquilo que a organização define como “desempenho”. É composto por um formulário que lista os fatores avaliados na horizontal, e os níveis ou graus de desempenho na vertical.

O método de escolha forçada, de acordo com Reifschneider (2008), também focaliza aspectos comportamentais, mas utiliza blocos de frases descritivas ao invés de pontuação, “consiste em avaliar o desempenho das pessoas por intermédio de frases descritivas de alternativas de tipos de desempenho individual” (CHIAVENATO, 2016, p. 128). Porém, de acordo com Chiavenato (2016), apesar da fácil aplicação, é um método de planejamento complexo, que não permite uma visão global, e é pouco conclusivo.

A pesquisa de campo segundo Reifschneider (2008) é considerada um dos mais completos dos métodos tradicionais. É um modelo baseado em entrevistas realizadas pelo superior imediato, avaliando o subordinado através de fatos e situações. “É um método de avaliação mais amplo que permite, além de um diagnóstico do desempenho, a possibilidade de planejar com o superior imediato seu desenvolvimento no cargo e na organização” (CHIAVENATO, 2016, p. 132).

Por fim, o método de incidentes críticos se baseia em instâncias de desempenho positivas ou negativas e não em desempenho normal, onde "o avaliador concentra-se em determinar os grandes pontos fortes e fracos de quem está sendo avaliado, apontando comportamentos extremos e sem analisar especificamente traços de personalidade" (MARRAS, 2016, p. 168).

Coleta de Dados

Este caso foi elaborado com base em um Diagnóstico Organizacional realizado para o Trabalho de Conclusão de Curso – obtenção do grau de Bacharel em Administração. As informações foram coletadas através de questionários realizados com as funcionárias da empresa Pires Eventos, além de observação e análise documental.

Seu objetivo foi buscar um debate para encontrar a melhor solução para um problema identificado na empresa relacionado à avaliação de desempenho das funcionárias, através da identificação e comparação da visão de diferentes sujeitos, além de apresentar sugestões de melhoria ao final do trabalho.

Possíveis Soluções

Como referencia para a correção das questões propostas no presente estudo de caso, segue abaixo o instrumento de avaliação proposto pela autora do caso para um dos cargos da empresa Pires Eventos.

É um instrumento que segue o modelo de escala gráfica e se baseia na avaliação por competências. Foi sugerido que a avaliação ocorresse de forma 360 por se tratar de uma empresa pequena, onde a comunicação é mais fácil, e se pudesse ter uma percepção geral, e não apenas a opinião de uma única pessoa.

Tabela 3 – Avaliação de Desempenho para o cargo de Executiva de Contas.

Avaliação de Desempenho - Pires Eventos				
CARGO: Executiva de Contas				
AVALIADOR:				
Avaliação do Cargo - EXECUTIVA DE CONTAS				
Indicador Financeiro: META DE EVENTOS (Valor financeiro a alcançar no ano através da realização de eventos, calculado pelo Costão do Santinho).				
Fator		**Explicativa**	**Avaliação**	**Observações (Opcional)**
100%	Excelente	Cumpriu com a meta aplicada, empenhando-se no fechamento de eventos e concretizando-os.		
80%	Muito bom	Está conseguindo fechar bons eventos, e com isso a meta está quase alcançada.		

60%	Bom	Apresenta dificuldades em fechar eventos, mas está conseguindo evoluir.		
40%	Regular	Apresenta dificuldades em fechar bons eventos.		
20%	Insuficiente	Não está fechando eventos suficientes.		
Competência: CAPACIDADE ANALÍTICA (Habilidade de analisar dados, nem sempre relacionados entre si, e a partir desta produzir informação de valor. Capacidade de receber informações de várias fontes e organiza-las de forma racional.).				
Fator		**Explicativa**	**Avaliação**	**Observações (Opcional)**
100%	Excelente	Recebe informações de várias fontes e organiza-as de forma racional, produzindo informação de valor ou conhecimento.		
80%	Muito bom	Recebe informações de várias fontes e organiza-as de forma racional.		
60%	Bom	Possui habilidade de analisar dados.		
40%	Regular	Apresenta pouca habilidade de analisar dados.		
20%	Insuficiente	Não consegue analisar dados.		
Competência: NEGOCIAÇÃO (Troca de convencimentos, onde uma parte persuade a outra, apresentando os benefícios mais relevantes em relação ao ponto de vista defendido.).				
Fator		**Explicativa**	**Avaliação**	**Observações (Opcional)**
100%	Excelente	Apresenta habilidade de convencimento e persuasão, obtendo sempre resultados satisfatórios na negociação.		
80%	Muito bom	Apresenta habilidade de convencimento e persuasão.		
60%	Bom	Apresenta quase sempre habilidade de convencimento e persuasão.		
40%	Regular	Raramente apresenta habilidade de convencimento.		
20%	Insuficiente	Não apresenta habilidade de convencimento.		
Competência: COMUNICAÇÃO (Ação de transmitir mensagem de forma clara, objetiva, de modo a ser compreendida pelo receptor.).				
Fator		**Explicativa**	**Avaliação**	**Observações (Opcional)**
100%	Excelente	Comunica-se de forma assertiva, com clareza, se fazendo entender e checando a mensagem com o receptor.		
80%	Muito bom	Comunica-se de forma assertiva e com clareza.		
60%	Bom	Comunica-se com clareza, faltando assertividade.		
40%	Regular	Comunica-se quando solicitado, repassando as informações necessárias.		
20%	Insuficiente	Não se comunica com clareza e assertividade.		
Competência: ESTRATÉGIA (Capacidade de criar e reformular estratégias constantemente para garantia dos resultados necessários).				

Fator		Explicativa	Avaliação	Observações (Opcional)
100%	Excelente	Apresenta domínio na criação de planos para atingir suas metas, alcançando resultados com frequência, sendo referência nesta competência.		
80%	Muito bom	Cria e reformula planos, visando o alcance dos resultados.		
60%	Bom	Costuma criar estratégias para atingir seus resultados.		
40%	Regular	Cria estratégias para atingir seus resultados somente quando é solicitado.		
20%	Insuficiente	Não cria estratégias para atingir resultados.		
Competência: RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (Capacidade de promover relacionamento e lealdade com o cliente e entregar excelência).				
Fator		**Explicativa**	**Avaliação**	**Observações (Opcional)**
100%	Excelente	Mantém um bom e constante relacionamento com os clientes, de confiança e parceria.		
80%	Muito bom	Busca sempre fortalecer o relacionamento com os clientes.		
60%	Bom	Mantém relacionamento com os clientes.		
40%	Regular	Relaciona-se com os clientes quando necessário.		
20%	Insuficiente	Não busca relacionamento com os clientes.		

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas:** Como Desenhar Cargos e Avaliar o Desempenho para Alcançar Resultados, 7ed. – Barueri/SP: Manole, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520450604/>. Acesso em: 4 fev. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnica de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2005.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento Estratégico de Recursos Humanos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597011593/cfi/6/10!/4/6/2@0:0> Acesso em: 27 nov. 2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos:** Do operacional ao estratégico. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-472-0109-8>. Acesso em: 20 nov. 2017.

REIFSCHNEIDER, Marina Becker. **Considerações sobre avaliação de desempenho**. Ensaio: Aval. Pol. Públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 16, n. 58, p.47-58, mar. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v16n58/a04v1658.pdf>. Acesso em: 4 fev. 2018.